



**Joana Filipa Caetano
Duarte**

**Desenvolvimento do *Balanced Scorecard* em
Municípios: o caso de Arganil**



**Joana Filipa
Caetano Duarte**

**Desenvolvimento do *Balanced Scorecard* em Municípios:
o caso de Arganil**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor António Carrizo Moreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro e do Mestre Jorge Humberto Fernandes Mota, Professor Assistente do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

o júri

Presidente

Doutor Daniel Ferreira Polónia
professor auxiliar convidado da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Fernando António de Oliveira Tavares
professor auxiliar convidado da Universidade Portucalense

Prof. Doutor António Carrizo Moreira
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Mestre Jorge Humberto Fernandes Mota
assistente da Universidade de Aveiro

Agradecimentos

Ao meu coorientador Mestre Jorge Humberto Fernandes Mota, Professor Assistente do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, pela paciência, pela motivação e ajuda que sempre apresentou.

Ao orientador Doutor António Carrizo Moreira agradeço todos os seus contributos e comentários.

À Dr.^a Sara Isabel Cancela Rodrigues, Técnica Superior da Divisão de Administração Geral e Financeira da CMA, e minha coordenadora durante o estágio, por todo o apoio prestado, por ter sido sempre acessível e, ainda por várias vezes ter intercedido para que este trabalho fosse possível.

Ao presidente da CMA o Eng.^o Ricardo Pereira Alves e ao Vereador Dr.^o Luís Paulo Costa, por me terem disponibilizado algum do seu tempo, mesmo quando este era curto.

À Dr.^a Maria do Carmo das Neves Jorge, Técnica Superior no Gabinete de Fundos Europeus e da Gestão da Qualidade e à Dr.^a Ângela Margarida Dias Inácio Ferreira, Técnica Superior da Divisão de Administração Geral e Financeira da CMA por se mostrarem sempre dispostas em facultar toda a informação necessária.

A todos os colaboradores da CMA que diariamente lidaram comigo. A eles o meu muito obrigada.

À minha família e em especial à minha mãe que sempre me disse “tu consegues” e à minha irmã.

Ao Toni e aos meus amigos pelo tempo que não lhes pude dedicar.

Palavras-chave

Medição de desempenho, *balanced scorecard* e organizações públicas.

Resumo

O controlo orçamental assume-se como ponto de partida para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* (BSC). Dada a escassez de trabalhos sobre BSC em instituições sem fins lucrativos e públicas, este trabalho procurou ser um trabalho de reflexão para identificar a missão, visão e valores da uma instituição pública na aplicação do BSC.

A estratégia surge nesta sequência lógica e constitui o tema central do BSC. Sem estratégia o modelo não faz sentido nem a organização faz sentido sem estratégia. Serão também analisados outros conceitos como: perspetivas, objetivos, indicadores, métricas, iniciativas e relações de causa-efeito.

O presente relatório de estágio visa o desenvolvimento do BSC em municípios, com especial ênfase no caso de Arganil, utilizando como metodologia o estudo de caso. O estágio teve lugar na Divisão do Departamento de Administração Geral e Financeira da Câmara Municipal de Arganil (CMA) e está inserido no plano de estudos do Mestrado em Gestão da Universidade de Aveiro.

Em conclusão é possível verificar-se a adaptabilidade do BSC original às organizações públicas. A missão, visão e princípios devem estar situados no topo do modelo e a estratégia deve ocupar um lugar central, devendo estar interligada com todas as perspetivas.

Quanto às perspetivas, a que se apresenta como principal é a perspetiva de municípios, depois a perspetiva de processos internos, de conhecimento e aprendizagem e, por fim, a perspetiva financeira.

Keywords

Performance assessment, balanced scorecard and Public organizations

Abstract

Management control plays a key role in the development of the Balanced Scorecard (BSC). Given the scarcity of research about BSC in non-profit and public institutions, this work aimed at sparking the reflection to identify the mission, vision and values of a public institution in the application of the BSC.

The strategy arises in this logical sequence and constitutes the central subject of the BSC. Without strategy neither the BSC model makes sense nor the organization makes sense without strategy. Other concepts as perspectives, objectives, indicators, metrics, initiatives and causal relations will be analyzed as well.

The present internship report aims at the development of the BSC in municipalities, with special emphasis in case of Arganil, utilizing as methodology the case study approach. The internship took place in the Division of the Department of General Administration and Finance of the town council of Arganil (CMA) and is part in the plan of studies of the Master in Management of the University of Aveiro.

In conclusion it is possible to verify the adaptability of the original BSC to public institutions. The mission, vision and principles, according to what was found in the case study, must be situated in the top of the model and the strategy should occupy a central role, being interconnected with all the perspectives.

Regarding the perspectives, the most important one was the users perspective, being followed by the internal processes perspective, the knowledge and learning perspective and, finally, the financial perspective.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE GERAL	vii
Lista de Figuras.....	x
Lista de Quadros.....	xi
Capítulo 1	1
Apresentação da Investigação	1
1.1 Introdução	2
1.2 Objetivos de Estudo	3
1.3 Estrutura da Investigação	4
Capítulo 2.....	5
Revisão da Literatura	5
2.1 Gestão Orçamental	6
2.2 Balanced Scorecard	10
2.2.1 Evolução do BSC.....	10
2.2.2 Tipologias de Organizações	16
2.2.3 O BSC Aplicado a Organizações Sem Fins Lucrativos e a Organizações Públicas	18
2.2.4 Discussão das Diferentes Perspetivas.....	21
Capítulo 3.....	27
Metodologia de Investigação	27
3.1 Introdução	28
3.2 Trabalho de Campo.....	29
Capítulo 4.....	31
Estudo de Caso.....	31
4.1 Caracterização da Organização	32
4.1.1 Organograma da organização	33

4.2	Análise dos Dados Recolhidos	34
4.2.1	Visão, Missão e Valores	34
4.2.2	Estratégia e Objetivos de Médio e Longo Prazo	37
4.2.3	Perspetivas e Objetivos Estratégicos.....	38
4.2.4	Indicadores, Métricas e Ações Estratégicas.....	44
4.2.5	As Relações de Causa e Efeito	48
	Capítulo 5.....	51
	Conclusões, Limitações e Sugestões para Futuras investigações	51
5.1	Conclusão	52
5.2	Limitações	53
5.3	Sugestões para Futuras Investigações.....	53
	Bibliografia	55
	Anexos.....	63
	Anexo I - Entrevista ao presidente, Ricardo Pereira Alves, da CMA.....	1
	Anexo II – Entrevista à Dr.ª Maria do Carmo Neves, Técnica Superior No Gabinete de Fundos Europeus e da Gestão da Qualidade da CMA.....	4
	Anexo III – Entrevista à Dr.ª Sara Isabel Cancela Rodrigues, Técnica Superior da Divisão de Administração Geral e Financeira da CMA	5
	Anexo IV – Entrevista à Dr.ª Ângela Margarida Dias Inácio Ferreira, Responsável Pelo Património e Contratação Pública da CMA	8
	Anexo V – Entrevista à D. Ana Luzio Responsável Pela Secção de Águas	10
	Anexo VI – Nota de Abertura do Documento Grandes Opções do Plano e Orçamento de 2012.....	11
	Anexo VII- Manual de Gestão da Qualidade da CMA.....	12
	7.1 Organização funcional.....	12
	7.2 Representante do Presidente para o Sistema de Gestão da Qualidade	12
	7.3 Visão e Missão da CMA	13
	7.4 Política da Qualidade	13

Anexo VIII – Painéis de Gestão – Indicadores e Objetivos de 2012	14
--	----

Lista de Figuras

Figura 1: Gestão Orçamental.....	6
Figura 2: As quatro perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	11
Figura 3: Gestão estratégica - 4 processos.....	13
Figura 4: Evolução do <i>Balanced Scorecard</i>	15
Figura 5: Estrutura do setor público	18
Figura 6: O <i>Balanced Scorecard</i> para o setor privado.....	21
Figura 7: O <i>Balanced Scorecard</i> aplicado às organizações sem fins lucrativos e a organizações públicas	23
Figura 8: <i>Balanced Scorecard</i> adaptado a organizações sem fins lucrativos	25
Figura 9: <i>Balanced Scorecard</i> adaptado ao serviços públicos	26
Figura 11: Concelho de Arganil.....	32
Figura 10: Edifício da CMA	32
Figura 12: Localização do concelho de Arganil.....	33
Figura 13: Variação de edifícios, alojamentos, famílias e população residente 2001-2011	33
Figura 14: Organograma da Câmara Municipal de Arganil	34

Lista de Quadros

Quadro 1: Diferenças entre o setor privado e o setor público.....	20
Quadro 2: Importância que o objetivo de promover a melhoria da qualidade de vida e fortalecer a estrutura económica representa sobre o desenvolvimento de produtos turísticos em termos de orçamento	36
Quadro 3: Quadro resumo da visão, missão e princípios da CMA	37
Quadro 4: Objetivos da perspetiva de munícipes	39
Quadro 5: Objetivos da perspetiva de processos internos	40
Quadro 6: Objetivos da perspetiva de aprendizagem e conhecimento.....	42
Quadro 7: Objetivos da perspetiva financeira	43
Quadro 8: Indicadores e métricas dos objetivos da perspetiva de munícipes	44
Quadro 9: Indicadores e métricas dos objetivos da perspetiva de processos internos	45
Quadro 10: Indicadores e métricas dos objetivos da perspetiva de aprendizagem e conhecimento	46
Quadro 11: Indicadores e métricas dos objetivos da perspetiva financeira	47
Quadro 12: Mapa estratégico.....	49

CAPÍTULO 1

APRESENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

Na fase atual de globalização, de liberalização e competitividade dos mercados, os índices de eficiência podem ser utilizados para avaliar o impacto da melhoria de desempenho nas organizações. Através de uma análise mais aprofundada aos objetivos das partes interessadas da organização, como, por exemplo, dos acionistas, dos clientes, entre outros, estas têm de garantir que são definidas ações que visem a prossecução da estratégia delineada, conseguindo, deste modo, alinhar medidas de desempenho e, consequentemente, atingir melhores resultados.

Tendo em vista as metas anteriores, devem-se utilizar as ferramentas disponíveis para gerir e controlar organizações. Segundo Porter (1987, 1996) estas ferramentas são projetadas para medir sistematicamente a capacidade de uma organização de forma a criar valor para os seus acionistas e a superar as expectativas dos mesmos. O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma das ferramentas considerada como válida e estratégica para o controlo de gestão organizacional (Loppolo et al., 2011) e o presente estudo pretende aprofundar essa mesma temática, o BSC.

O BSC constitui uma ferramenta de gestão que começou a ser desenvolvida por Kaplan e Norton (1992) na década de 90, inicialmente, para medir o desempenho do negócio e mais tarde considerada como uma ferramenta de gestão estratégica. Esta ferramenta (Kaplan & Norton, 1992) possibilita aos gestores olharem para o negócio através de quatro perspetivas importantes, sendo estas, a perspetiva dos clientes, dos processos internos, da aprendizagem e crescimento e a perspetiva financeira, permitindo que, os aspetos negativos sejam identificados e transformados em ações de melhoria, através de uma abordagem *top-down*.

De forma genérica, para a aplicação correta do BSC é fundamental (Ahn, 2001): a clarificação/“tradução” da visão e da estratégia da entidade em estudo; acompanhar o *feedback* e a aprendizagem estratégica, bem como planear e fixar objetivos; e, por fim, é necessário comunicar e fazer a ligação dos objetivos e indicadores estratégicos. Posteriormente, e através dos resultados obtidos conseguir-se-á averiguar se a missão/estratégia está a ser seguida.

Apesar do BSC ter sido criado e desenvolvido para aplicação nas empresas do setor privado, cujo objetivo principal é a maximização do lucro, as organizações do setor público bem como as organizações sem fins lucrativos, não estiveram alheias ao sucesso dos resultados obtidos com a sua implementação. Deste modo, as organizações em causa, perceberam que seriam necessárias adaptações ao BSC original mas que seria possível adaptá-lo tendo em conta a distinção entre o setor privado, público e não lucrativo.

Comparativamente às organizações privadas, as organizações públicas não se regem pelos mesmos propósitos. Contudo, nos últimos anos têm sofrido uma forte pressão no sentido de aumentarem o nível de competitividade, produzirem um serviço público com maior qualidade e melhorarem os índices de eficiência e eficácia, o que justifica a relevância do estudo do desenvolvimento do BSC nestas organizações.

Em epílogo, considera-se importante desenvolver o relatório de estágio, cujo principal foco será verificar a adaptabilidade do BSC original às organizações públicas, em particular para a Câmara Municipal de Arganil, tentando demonstrar a sua aplicabilidade e utilidade.

1.2 OBJETIVOS DE ESTUDO

Constatando-se que a literatura acerca do BSC incide principalmente em organizações privadas, a opção pelo desenvolvimento desta ferramenta em organizações públicas pretende colmatar uma lacuna existente nessa literatura. Em relação a outros países, e apesar de escassa, a literatura evidencia diversos benefícios na sua utilização. Suscitando, a ideia da aplicação do BSC a uma organização pública em Portugal.

Assim, ambiciona-se “inovar” no tipo de organização em que o BSC vai ser desenvolvido, nomeadamente em municípios, com o objetivo de adaptar o modelo original, desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), em função das especificidades deste tipo de organização.

A motivação para o presente estudo surge do contacto com a realidade da Câmara Municipal de Arganil, através de um estágio curricular e, desta forma, ter sido possível observar que nestas organizações é ainda recente a prática da contabilidade de gestão, a aplicação do sistema de gestão para a qualidade total, entre outras, que em parte se deve ao orçamento. Contudo, o orçamento não pode ser expandido e a afetação de fundos e de recursos para a implementação dessas “novas práticas” (Perera et al., 2007) é definida como tendo prioridade baixa.

As organizações públicas estão cada vez mais em pé de igualdade com as empresas privadas, sendo necessário mudar estigmas e, desta forma, colocá-las em igual patamar com as devidas alterações.

Pretende-se com este relatório de estágio sensibilizar os gestores públicos da necessidade de introduzir nos municípios, um novo modelo de gestão pública baseado em informação estratégica fornecida pelo BSC.

Desta forma, o estudo ambiciona responder às seguintes questões:

- A missão/visão das organizações públicas é sempre igual?
- Que lugar ocupa a estratégia na estrutura do BSC, nas organizações públicas? E qual a sua importância?
- Tendo em conta o BSC e a problemática das organizações públicas, que perspetiva deve tomar maior relevo?
- E, relativamente, às restantes perspetivas qual é a sua posição na estrutura do BSC?
- É possível a implementação do BSC nas organizações públicas?

1.3 ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO

Tendo em conta os objetivos propostos, este relatório de estágio encontra-se estruturado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo diz respeito à apresentação da investigação e é composto pela introdução e objetivos de estudo onde se pretende esclarecer qual é o objeto de estudo deste trabalho, quais os motivos que promoveram a sua escolha e o que se pretende com a realização do mesmo.

No segundo capítulo será apresentado o enquadramento teórico do BSC desenvolvido para uma organização pública. Assim, inicialmente, pretende-se definir o conceito de gestão orçamental, que inclui o planeamento, orçamento e controlo orçamental, com o intuito de esclarecer os objetivos globais da empresa em termos quantitativos que se traduzem no ponto de partida para o desenvolvimento do BSC. De seguida, mostra-se necessário descrever as tipologias de organizações, uma vez que, o tipo de organização influencia o desenvolvimento do BSC, apresentando, assim, diferentes configurações consoante a organização em estudo, e à posteriori, em que consiste o BSC e qual a sua evolução.

Com o intuito de esclarecer o processo pelo qual foi elaborado o trabalho de investigação, surge a metodologia, no terceiro capítulo. Neste ponto serão observados aspetos como as características da metodologia, os métodos de pesquisa aplicados e o trabalho de campo.

No quarto capítulo será desenvolvido o estudo de caso. Por fim, no quinto capítulo foram redigidas as conclusões obtidas, bem como as limitações do estudo e as sugestões para investigação futura.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GESTÃO ORÇAMENTAL

A gestão, segundo Franco et al. (2006) não é mais do que tomar decisões em tempo oportuno e real, para responder eficazmente aos desafios que se colocam a cada momento. Acrescentando, ainda, que a eficácia das respostas aos estímulos externos e internos deva ser coerente com os objetivos que as organizações se propõem alcançar, sendo necessário que as mesmas se enquadrem num tipo de gestão, geralmente designado por gestão orçamental.

“A gestão orçamental abrange o planeamento sistémico das atividades a desenvolver pela empresa, traduzido na fixação de planos de ação a cada gestor aos diversos níveis de responsabilidade (em quantidade, valores e prazos), nos meios a utilizar e nos proveitos a realizar, na comparação periódica dos objetivos com as realizações e na tomada de medidas corretivas” (Caiado, 2003:578).

Segundo Rose e Lawton (1999), podemos descrever a gestão orçamental como um processo em que a primeira fase é o planeamento, seguindo-se, a definição do orçamento, atividade e despesa. Depois, a codificação, registo e processamento de transações financeiras, a posteriori, a monitorização e controlo do orçamento e, por fim, a revisão, que consiste na análise do plano global tendo em conta o que foi definido na primeira fase do processo (figura 1).

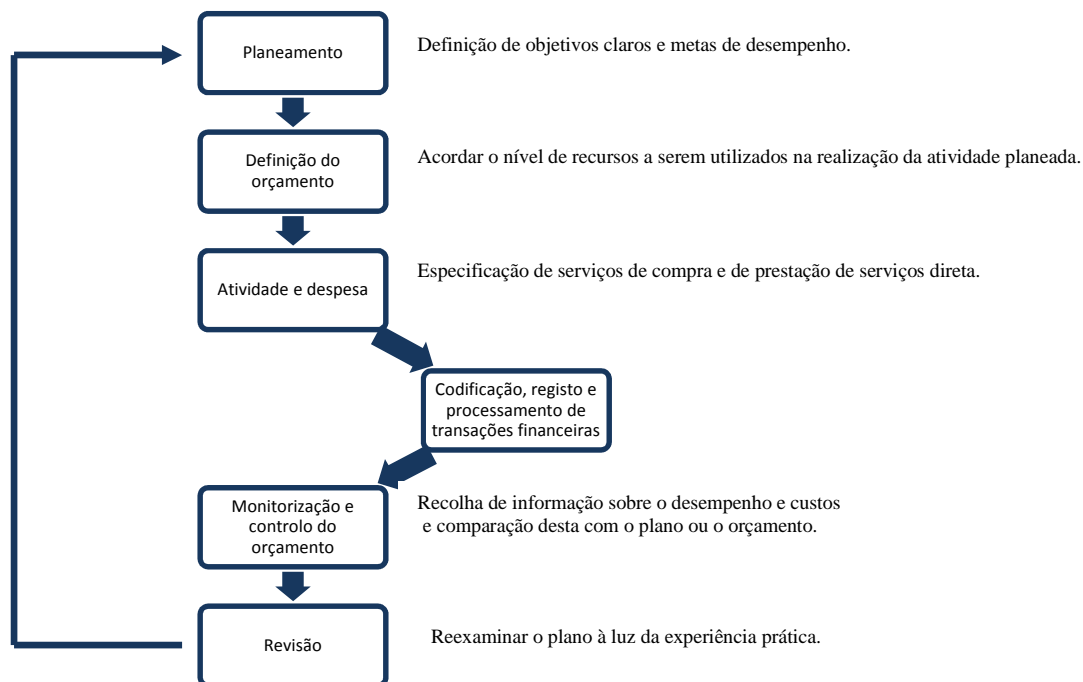


Figura 1: Gestão Orçamental

Fonte: (Rose & Lawton, 1999)

Uma vez que o planeamento é a primeira fase da gestão orçamental importa clarificá-la. O processo de planeamento centra-se no futuro distinguindo-se em planeamento a longo prazo ou estratégico, planeamento a médio prazo e planeamento anual (Pereira & Franco, 1994). Assim,

seguindo os mesmos autores, o plano a longo prazo indica, através da estratégia definida, o rumo ou a orientação geral para que a empresa atinga determinados propósitos. Por outro lado, o plano a médio prazo consiste em atingir em determinado período de tempo os objetivos definidos no plano estratégico, bem como os recursos que serão afetados. O planeamento da atividade anual da empresa não se limita ao plano anual, os objetivos, políticas e programas que nele se encontram definidos são traduzidos em orçamentos.

Na perspectiva de Jordan et al. (2007), o planeamento das organizações pode dividir-se em dois conceitos relacionados: o planeamento estratégico e operacional. Assim sendo, o planeamento estratégico *“é o processo utilizado por uma organização para visualizar o seu futuro e desenvolver as estratégias e operações necessárias para atingir essa visão”*(Bushnell & Halus, 1992: 357), envolvendo quatro fases: informação, formulação de alternativas estratégicas, avaliação de alternativas e decisão.

A necessidade de planeamento estratégico depende da natureza e complexidade das oportunidades e ameaças com que cada empresa se pode confrontar. No início do processo de planeamento estratégico é conveniente atender a alguns aspetos que podem condicionar a sua eficácia (Jordan et al., 2007), tais como:

- Vontade e empenho da Direção Geral/Administração: com o intuito de implementar o processo de planeamento estratégico é necessário o envolvimento por parte da Direção Geral/Administração, uma vez que nada se consegue sem tempo, empenho e dedicação. Devendo o responsável operacional recolher os dados, proceder à investigação, entre outras situações, que facilitem a tomada de decisão, dado que esta só pode ser tomada pela Direção Geral/Administração;
- Maturidade dos responsáveis operacionais em termos de gestão: para que o planeamento estratégico seja eficaz é essencial que os responsáveis se libertem de tarefas diárias e que possuam a capacidade de analisar o meio envolvente e as repercussões deste sobre o seu setor de atividade e a sua empresa em particular.
- Dimensão da empresa: numa pequena empresa é dispensável o processo de planeamento formal. Devido ao reduzido número de funcionários, o contacto é fácil; no entanto, não se deve negligenciar a reflexão estratégica. Contrariamente, numa grande empresa, o processo deve ser formal para assegurar que os objetivos globais são atingidos.
- Natureza do negócio: mercados instáveis obrigam a maior exigência de reflexão estratégica, pois, a instabilidade pode tornar mais difícil o detalhe do planeamento estratégico.

No que concerne ao planeamento operacional este *“procura que as «coisas sejam feitas»”* (Bushnell & Halus, 1992: 357). Este abrange os responsáveis de todas as áreas da organização, determinando as opções para todos os serviços e departamentos da empresa, com vista ao alcance das intenções estratégicas (Rodrigues et al., 2000).

O objetivo do planeamento operacional consiste em procurar assegurar a coerência vertical entre os objetivos globais definidos no plano estratégico e os definidos localmente por cada

centro de responsabilidade; e a coerência horizontal, garantindo que os diferentes centros tenham planos homogêneos e, desta forma, não existam contradições relativamente aos diferentes centros no mesmo patamar da estrutura hierárquica.

Assim, compreende-se que o planeamento estratégico e operacional estão relacionados e são indissociáveis, uma vez que, o primeiro reflete os objetivos a alcançar e o segundo as medidas a tomar para os alcançar. O horizonte temporal do planeamento operacional é mais curto do que o do planeamento estratégico, existindo uma tendência para definir esse horizonte para o plano operacional em dois ou três anos, e cinco ou mais, para o plano estratégico (Jordan et al., 2007).

Como se pretende que as orientações estratégicas se traduzam em ações detalhadas, de forma a poderem ser um verdadeiro instrumento de ligação entre o planeamento estratégico e o orçamento, torna-se necessário expor as questões relacionadas com o processo orçamental, conceitos e papéis do orçamento. Entende-se assim que o orçamento *“é um instrumento de gestão de apoio ao gestor no processo de alcançar os objetivos definidos para a empresa, ou seja, um instrumento de decisão e de ação”* (Jordan et al., 2007: 77).

Segundo Caiado (2003), o orçamento representa um relatório dos resultados que se esperam alcançar expressos quantitativamente, isto é, um plano quantificado em termos monetários, elaborado e aprovado antes de um período definido no tempo (CIPFA, 1996).

O que releva para efeitos de gestão é atingir eficazmente os objetivos tendo em conta os meios disponíveis. Os objetivos, planos de ação e orçamento são elementos inseparáveis. Para dar início aos trabalhos de execução do plano de ação é necessário definir quando e como atingir determinados objetivos, pelo que, consequentemente, a quantificação financeira destes planos conduz ao respetivo orçamento. Poder-se-á dizer, resumidamente, que o orçamento consiste numa ferramenta de implementação da estratégia.

Assim, o ciclo orçamental permite que o orçamento funcione como um instrumento de gestão de maneira a conceber e a escolher planos de ação pertinentes e que tornem a afetação de recursos eficiente. Permite também avaliar a evolução da empresa em relação aos objetivos, servindo para controlo do desempenho corrente e como sinal de aviso para os gestores que permite controlarem a sua gestão, apoiando-se no alcance de objetivos propostos pela organização.

No entanto, existem dois conceitos que importa esclarecer devido ao seu forte relacionamento com o anteriormente referido, sendo estes: **objetivos e planos de ação**. Os objetivos a atingir pela organização podem ser definidos como metas a alcançar num período de tempo previamente estabelecido, dependendo de vários fatores e tendo em conta a estratégia da organização. Como esses objetivos podem ser vários e diferenciados justifica-se a necessidade de hierarquizar os objetivos por nível de importância, o ideal é que sejam exigentes mas alcançáveis, por forma a que não se apresentem como frustrações (Jordan et al., 2007). Para que seja possível a concretização dos objetivos das organizações, é necessário que as mesmas

definam planos de ação, ou seja, um conjunto de meios utilizados para atingir os objetivos. Uma vez elaborado o plano é possível observar-se se o objetivo proposto no orçamento é alcançável ou não.

Com o intuito de atingir maior rentabilidade no processo orçamental, é necessário que este seja gerido e controlado da melhor forma, pelo que se ilustra o controlo orçamental. Sem o devido acompanhamento e controlo, o processo de planeamento não faria sentido, uma vez que de nada serviria criar objetivos se depois os gestores não se preocupavam com o seu cumprimento e diagnóstico. Por isto, *“o controlo orçamental surge, assim, como um instrumento de acompanhamento dos objetivos e dos meios definidos no plano e no orçamento, assumindo um papel muito ativo no processo de gestão orçamental e do controlo de gestão”* (Jordan et al., 2007:183).

Assim, o controlo orçamental, à semelhança do planeamento, constitui um importante instrumento de gestão, uma vez que obriga o gestor a estabelecer objetivos e a escolher planos de ação exequíveis envolvendo um trabalho extenso de análise do meio envolvente da empresa. Este instrumento de gestão é utilizado pelos gestores e pelas respetivas organizações para analisar, ao longo do tempo, a evolução do orçamento anual e a forma como está a ser executado, isto é, existe uma comparação do orçamento com o realizado periodicamente, permitindo analisar se as previsões foram otimistas ou pessimistas e se as realizações estão aquém do previsto.

Por último, este obriga os gestores a elaborar ações corretivas, recorrendo a novas ideias métodos e recursos, com a finalidade de conseguir identificar corretamente os fatores motivadores dos desvios ocorridos e de forma a evitar a imputação de responsabilidades a quem não as tem ou, vice-versa. Um outro aspeto importante, segundo Drury (2004), é o grau que um dado gestor tem de controlo, espelhando-se nos fatores controláveis e não controláveis. Aqueles em que o gestor pode e deve exercer o seu poder de influência com o intuito de alcançar o máximo de eficiência, denominam-se de fatores controláveis, os fatores não controláveis caracterizam-se pelo facto da responsabilidade não ser diretamente do gestor.

Deste modo, é importante para o controlo orçamental que este constitua não só um elemento de gestão mas que seja também um meio de ligação entre o passado e o futuro (prognóstico), como também dos resultados que se irão realizar (objetivos) e de que forma é que os mesmos serão atingidos (programas) (Jordan et al., 2007).

Caso não existissem as fases anteriormente referidas, prognóstico e definição de objetivos, o gestor tenderia a reproduzir o programa do ano anterior para o ano subsequente expondo a organização a situações de última hora, sendo que a existência de um programa de ação não evita totalmente essas situações, mas pretende minimizá-las. A definição de um programa pressupõe a identificação dos meios necessários, nomeadamente, humanos, materiais, técnicos, financeiros e organizativos; a quantificação desses meios por forma a prever-se a necessidade de recursos financeiros para lhes fazer face e uma utilização ótima dos meios e recursos,

obrigando o gestor a um permanente esforço de racionalização e melhoria nos seus processos (Jordan et al., 2007).

Desta forma, os instrumentos do controlo de gestão devem dar resposta às diversas necessidades da organização, sendo o BSC um instrumento de acompanhamento de resultados e que será desenvolvido no ponto seguinte do relatório de estágio.

2.2 BALANCED SCORECARD

“O Balanced Scorecard mantém as empresas a olharem para a frente em vez de olharem para trás” (Pereira, 2009).

2.2.1 EVOLUÇÃO DO BSC

O BSC (Kaplan & Norton, 1992) foi criado originalmente para organizações do setor privado, permitindo aos gestores dessas mesmas organizações visualizarem o negócio através de quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e inovação e aprendizagem, conforme se apresenta na figura 2. As perspetivas podem ser representadas através de questões: a **perspetiva financeira** identifica como é que olhamos para os acionistas ou como deveremos ser vistos pelos nossos investidores; a **perspetiva dos clientes** determina como é que os clientes nos veem ou como deveremos ser vistos pelos nossos clientes; a **perspetiva de processos internos** descreve o processo de negócio e em que é que nos destacamos, ou em quais os processos que teremos de ser excelentes; por último, a **perspetiva da inovação e aprendizagem** envolve a questão de que forma podemos continuar a melhorar e a criar valor para concretizar a nossa visão.

Por conseguinte, pretendem-se enquadrar os objetivos da organização de acordo com as quatro perspetivas que devem ser abordadas pelos gestores para uma melhor consciencialização dos seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Difere, portanto, do *tableau de bord*, dado que, nesta ferramenta, os objetivos são definidos de forma livre, e não se encontram enquadrados dentro de perspetivas, não existindo restrições a esse nível.

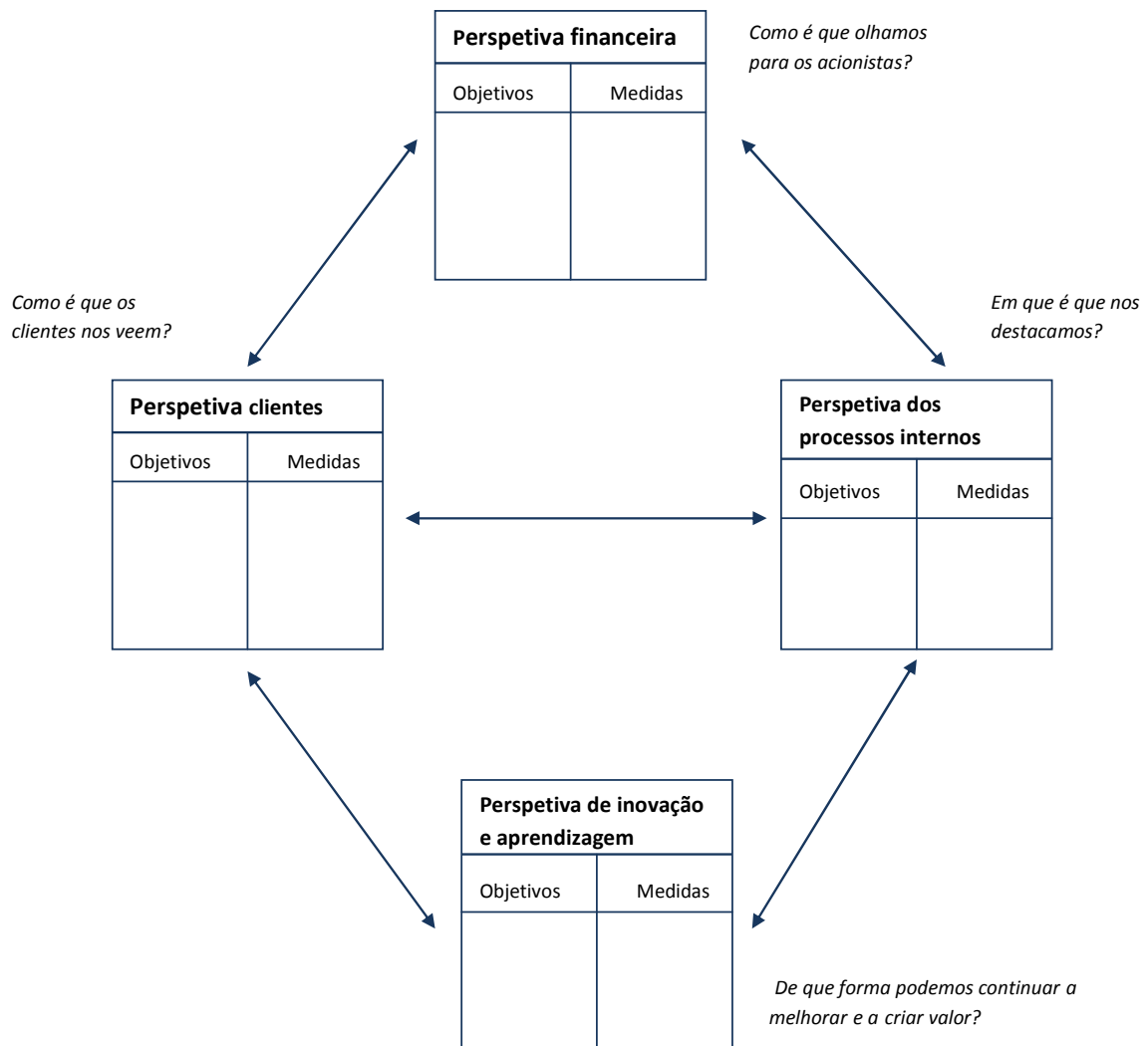


Figura 2: As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: (Kaplan & Norton, 1992)

Relativamente às quatro perspectivas, Kaplan e Norton (1996b) referem que existe tanto lógica como uma relação causal. No entanto, existem factos que indicam que algumas empresas Suecas que implementaram um sistema similar ao BSC não colocaram ênfase na relação causal entre elas (Olve et al., 1997). Donaldson (1984) e Nørreklit (2000) argumentam que não existe uma relação causal entre as mesmas, sendo o mais provável que seja uma relação de interdependência entre as perspectivas. A influência sobre as perspectivas não se direciona apenas no sentido de que a aprendizagem e crescimento são os *drivers* dos processos de negócio interno, que por sua vez são os *drivers* da satisfação do cliente e, que consequentemente, é o *driver* dos resultados financeiros, mas o inverso também é possível, como por exemplo, para a organização ter capacidade para investir em investigação e desenvolvimento (I&D) as empresas necessitam de resultados financeiros satisfatórios mas, simultaneamente, estas também precisam de I&D para, desta forma, produzirem resultados financeiros satisfatórios. O raciocínio envolvido é, portanto, circular.

Além disso, Nørreklit (2000) determina que pode ser útil estabelecer a coerência entre as medidas (Collis & Montgomery, 1997; Haas & Kleingeld, 1999; Nørreklit & Schoenfeld, 1996). Tendo em conta o objetivo de alcançar determinados resultados, a coerência incide principalmente sobre os fenómenos relevantes que coincidem ou se complementam mutuamente. Desta forma, uma ação é coerente se as ações utilizadas e os meios são apropriados no que diz respeito ao fim pretendido. No caso de existir falta de coerência, as condições para alcançar os objetivos são, portanto, insuficientes e a total falta de coerência pode ser tão grave que os resultados são suscetíveis de não se obterem (Thompson, 1967).

Kaplan e Norton (1993) descrevem como o BSC foi aplicado a várias empresas com o objetivo de estabelecer um sistema interno de medição de desempenho, com foco na comunicação externa. Assim, o BSC representa uma mudança fulcral nos pressupostos subjacentes sobre medição de desempenho. Tal como refere Simons (1995), um sistema de avaliação do desempenho, tem como objetivo acompanhar e avaliar a implementação estratégica, incentivando a comunicação, a motivação e o alinhamento estratégico das iniciativas operacionais, deste modo, o BSC pretende que os gestores se “soltem” de pressupostos individuais e tradicionais e se identifiquem com pressupostos direcionados para o futuro, de modo a melhorar as decisões e a resolução de problemas existentes.

Kaplan e Norton (1996c) defendem o recurso a quatro processos de gestão estratégica que em combinação, ou separadamente, contribuem com ações de curto prazo, para a ligação a longo prazo dos objetivos estratégicos (figura 3).

Portanto, o primeiro processo consiste na clarificação e tradução da visão, missão e valores da organização (figura 3), num conjunto coerente de objetivos estratégicos, fatores críticos de sucesso e respetivos indicadores de desempenho, que irão servir para alinhar as iniciativas operacionais com os objetivos estratégicos.

Sendo estes elementos identificados como fundamentais, importa clarificá-los: “a visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar” (Hitt et al., 2008); a missão define a tarefa (propósito) e as atividades da organização em linha com os valores e expectativas dos *stakeholders*; e os valores são princípios intemporais que guiam uma organização (Pinto, 2009: 58).

Os fatores críticos de sucesso merecem também especial importância para a formulação da estratégia e o estabelecimento dos objetivos a perseguir, pois “os fatores críticos de sucesso são, para qualquer empresa, o número limitado de áreas nos quais os resultados, se forem satisfatórios, garantirão o sucesso do desempenho competitivo da organização. Os fatores críticos de sucesso são as poucas áreas-chave onde «as coisas têm de correr bem» para o negócio prosperar”(Rockart, 1979: 85).

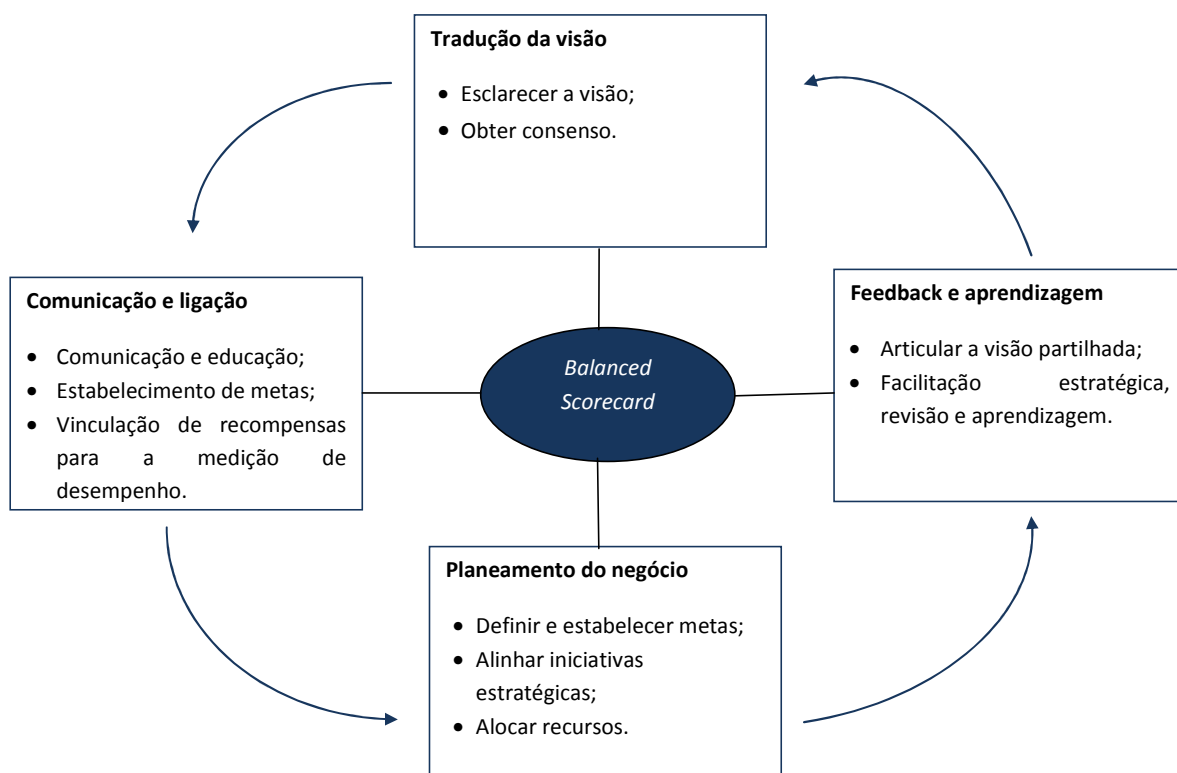


Figura 3: Gestão estratégica - 4 processos
 Fonte: (Kaplan & Norton, 1996c)

Assim, permite-se aos gestores a construção de uma visão e estratégia da organização que seja conscienciosa, de forma a que as palavras sejam expressas tendo em conta um conjunto integrado de objetivos e medidas. Uma vez clarificada a missão e a visão, é necessário que a mesma seja difundida pelos membros da organização, facilitando a sua participação ativa no sucesso a longo prazo.

O segundo processo surge da preocupação em difundir a informação, denominado comunicação e ligação de objetivos estratégicos (figura 3). Ele permite aos gerentes a comunicação da estratégia dentro da organização aos diversos níveis da estrutura hierárquica, com a finalidade de lhes inculcar esses mesmos objetivos. O mapa estratégico pode ajudar a traduzir a estratégia pois, funciona como um excelente instrumento gráfico de comunicação e de envolvimento da organização, de forma a que toda a organização interiorize a estratégia, bem como, identifique como pode contribuir, alinhando-se com ela.

Portanto, é relevante definir o mapa estratégico, uma vez que, este descreve a lógica da estratégia, evidenciando de forma clara os objetivos que contribuem para a criação de valor (Kaplan & Norton, 2004), através de uma sequência de relações causais entre os objetivos (indicadores de resultados – *lead indicators*) e os vetores de desempenho (indicadores de meios – *lag indicators*).

O terceiro processo, planeamento do negócio (figura 3), consiste em alocar os recursos de acordo com os objetivos de longo prazo, metas e iniciativas estratégicas de curto prazo e

respetivos indicadores em cada uma das quatro perspectivas do BSC, definindo-se, assim, prioridades estratégicas e programas de ação que determinam o sucesso da organização.

Pinto (2009) define no seu estudo que um objetivo pode ser explicado através da descrição concisa sobre o que a organização tem de fazer bem, tendo em vista a realização da estratégia, define meta como um resultado de performance desejado e ainda um indicador ou métrica como um *standard* utilizado para medir e comunicar a performance, tendo como referência metas fixadas. O número de indicadores a ter em conta no BSC varia em função da organização. No entanto, o conjunto de indicadores a definir deve ser limitado, de modo a garantir o sucesso na execução da estratégia. De acordo com Niven (2005), muitos especialistas apontam para um número de 20 a 25 indicadores distribuídos pelas quatro perspectivas.

O conceito de iniciativa pode ser definido como as ações, atividades, programas ou projetos que as organizações têm de desenvolver para atingirem as metas de *performance*.

Por fim, o quarto processo intitula-se de *feedback* e aprendizagem (figura 3) e pretende proporcionar às organizações a capacidade para a aprendizagem estratégica, ou seja, fazer da gestão estratégica um processo contínuo (Kaplan, 1999). O BSC permite que a gestão acompanhe mensal ou trimestralmente as medidas definidas para cumprimento dos objetivos estratégicos, e monitorize a estratégia. Desta forma, permite aos gestores a consciencialização acerca do seu cumprimento ou não, podendo reconduzir a formulação das metas estabelecidas ou modificar as hipóteses que caracterizam a estratégia à luz de novos conhecimentos ou até solicitar ideias a todos os membros da organização acerca das oportunidades, opções estratégicas e suas direções.

Esses quatro processos, refletem uma sequência interativa de ações, em que para se chegar a um sistema de gestão estável, segundo o exemplo apresentado por Kaplan e Norton (1996c), talvez seja necessário cerca de 30 meses, sendo que a organização pode percorrer esses quatro processos duas ou três vezes.

Assim, analisando o papel e o desenvolvimento que o BSC atingiu nas organizações, ao longo do tempo, pode caracterizar-se por 3 evoluções. Primeiramente, o BSC passou de um simples sistema de medição de *performance* para assumir o papel de instrumento de gestão estratégica das organizações, caracterizando-se por **evolução I** (figura 4).

A importância dos mapas da estratégia no processo de comunicação e envolvimento da organização foi tão forte, que a sua criação caracterizou um novo passo na evolução do *Balanced Scorecard* – um instrumento para comunicação da estratégia, que Pinto (2009) designa de **evolução II**, conforme se apresenta na figura 4.

Atualmente, o papel e o desenvolvimento que o BSC alcança nas organizações parecem caracterizar um terceiro nível de evolução (**evolução III**), um sistema de gestão da mudança (figura 4).

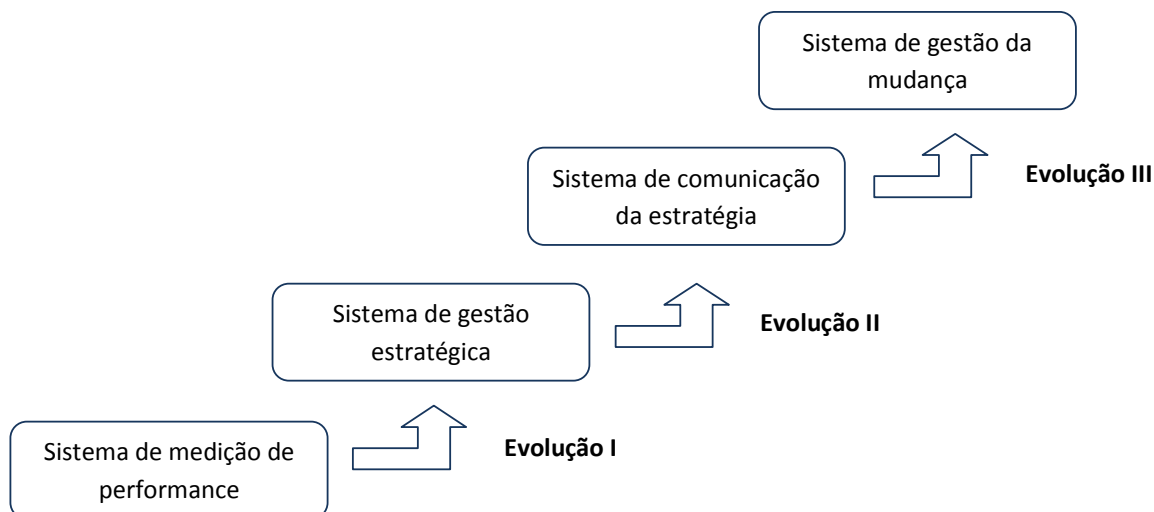


Figura 4: Evolução do Balanced Scorecard
Fonte: (Pinto, 2009)

Hoje em dia, a principal razão pela qual as organizações, quer sejam privadas, públicas ou sem fins lucrativos, pretendem implementar o BSC e outros sistemas de gestão da *performance* é conseguir alinhar pessoas, processos e infraestruturas de acordo com a estratégia. “*Concretizar o alinhamento determina obrigatoriamente que haja mudança. A mudança, por sua vez, tem que ser gerida e o BSC tem dado provas de ser um bom facilitador neste processo*” (Pinto, 2009: 96).

Este terceiro nível de evolução foi captado por Kaplan e Norton (2006), em que os autores reforçam a importância do alinhamento e introduzem novos conceitos e metodologias para o desenvolver com sucesso, uma vez que é visto como uma fonte crucial de criação de valor.

Em síntese, o BSC foi utilizado em primeiro lugar em empresas privadas, demonstrando-se posteriormente, útil para os vários tipos de organização. Tornando-se, assim, necessária a explicitação das diferentes tipologias de organizações, para, desta forma, perceber as características de cada uma e quais as especificidades que o BSC deve ter em conta no seu desenvolvimento nos diversos tipos de organizações, com especial ênfase nas organizações públicas, visto que são as que mais relevam para efeitos do presente relatório de estágio.

2.2.2 TIPOLOGIAS DE ORGANIZAÇÕES

As organizações podem ser definidas como conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada e eficiente, com o intuito de atingir objetivos comuns e de satisfazer um grande número de necessidades humanas. São desta forma *“coletividades orientadas para a procura de objetivos específicos, os quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada”* (Scott, 1987: 22) ou *“Sistemas vivos, que existem numa envolvente mais vasta, da qual dependem para a satisfação das suas diversas necessidades”* (Morgan, 1986: 39).

São três as razões principais que explicam a existência das organizações (Teixeira, 2005):

- Razões sociais – as pessoas são seres sociáveis e organizam-se pela necessidade de relacionamento com outras pessoas;
- Razões materiais – a atividade de uma organização desenvolve-se tendo em conta um aumento de eficiência na elaboração de tarefas, uma redução do tempo necessário para executar o objetivo, e uma acumulação de conhecimento devido ao relacionamento com outras pessoas, tudo isto, origina conhecimento acumulado que deve ser armazenado para necessidades futuras.
- Efeitos de sinergia – o efeito multiplicador da atividade dos seus membros. A sinergia é alcançada quando duas ou mais causas atuam conjuntamente produzindo um efeito maior do que a soma dos efeitos que produziriam caso atuassem isoladamente.

Segundo Mintzberg (1996), as organizações podem caracterizar-se entre organizações privadas e organizações públicas; no entanto, existem outros tipos de propriedade, nomeadamente, cooperativas e organizações sem fins lucrativos. De notar que o artigo nº80 da Constituição da República Portuguesa refere-se à organização económica do País, considerando a coexistência de três setores: o setor público, o setor privado e o setor cooperativo e social.

As empresas privadas distinguem-se das demais organizações pela característica de serem orientadas para o lucro, de assumirem riscos e, pelo facto de serem geridas segundo uma filosofia de negócios e, como tal, reconhecidas pelos governos e pelas outras organizações que com elas lidam.

Segundo Franco (1995: 143), o setor público é o *“conjunto de atividades económicas de qualquer natureza exercidas pelas entidades públicas (Estado, associações e instituições públicas), quer assentes na representatividade e na descentralização democrática, quer resultantes da funcionalidade tecnocrática e da descentralização por eficiência (...)”*, por outro lado, o nº2 do artigo 82 da Constituição da República Portuguesa, define setor público como aquele que é *“constituído pelos meios de produção cuja propriedade de gestão pertencem ao setor estado ou a outras entidades públicas”*.

Por conseguinte, o setor público inclui a produção de bens e serviços que são postos à disposição da comunidade, constituindo, assim, o Setor Público Administrativo (SPA). Ao

invés, inclui também a produção de bens e serviços comercializáveis, concorrentes com outros provenientes do setor privado, representando o Setor Empresarial do Estado (SEE) (figura 5).

O SPA é composto pelo conjunto de atividades e de serviços da Administração Central, Administração Local e Regional e, ainda, pela Segurança Social e pelos Fundos Autónomos. A atuação deste setor tem por base critérios não empresariais, uma vez que o seu objetivo não é o lucro e engloba as atividades tradicionais do Estado, tais como a sua gestão administrativa (ministérios e demais departamentos públicos), o exercício da segurança e defesa, a administração da justiça pelos tribunais, o lançamento de infraestruturas e todo o conjunto de serviços suscetíveis de satisfazerem as necessidades fundamentais da comunidade, como, por exemplo, a assistência médica-hospitalar e o ensino gratuito.

A Administração Local é constituída pelas Autarquias Locais, que desde 1976, que dispõem de dignidade constitucional em Portugal (Locais, 2011), sendo assim, inaugurada a democracia local em 1977 com a realização das primeiras eleições autárquicas.

A Carta Europeia de Autonomia Local foi aprovada pela Resolução da Assembleia da República nº28/90 de 23 de Outubro e faz referência no seu preâmbulo que: *“As autarquias locais são um dos principais fundamentos de todo o regime democrático”*, sendo estas caracterizadas como pessoas coletivas de base territorial, dotadas de órgãos representativos que visam a prossecução dos interesses próprios, comuns e específicos das respetivas populações.

“As autarquias locais têm pessoal, património e finanças próprias, sendo da competência dos respetivos órgãos a sua gestão, salvaguardando a democraticidade e a autonomia do poder local” (Teixeira, 2010: 13). As autarquias locais dispõem de receitas próprias e beneficiam, também, de receitas provenientes dos impostos do Estado.

No continente, as autarquias locais são as freguesias, os municípios e as regiões administrativas, sendo que as últimas ainda se encontram por constituir. Atualmente, existem em Portugal 308 municípios, dos quais 278 no continente e 30 nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira (INE, 2011b).

À semelhança dos municípios e das freguesias, a administração autárquica portuguesa integra outras formas de organização indispensáveis à prossecução do desenvolvimento local, ou seja, as comunidades intermunicipais de fins gerais, as associações de municípios de fins específicos, as grandes áreas metropolitanas, as comunidades urbanas, os serviços municipalizados e as empresas municipais e intermunicipais.

O SEE é composto pelas unidades produtivas do Estado, organizadas e geridas de forma empresarial, integrando este setor as empresas públicas e as empresas participadas.

As organizações sem fins lucrativos são organizações privadas não distribuidoras de lucros, autogovernadas e de carácter voluntário (Salamon & Anheier, 1992; 1997). São consideradas não distribuidoras de lucros, porque o excedente gerado no decurso das suas operações não

reverte a favor dos seus sócios ou acionistas, ao invés, deverá ser reinvestido na organização. O principal objetivo não é a obtenção de lucro, no entanto, não significa que estas organizações não possam obter lucro, apenas esse não pode é ser o seu principal objetivo.

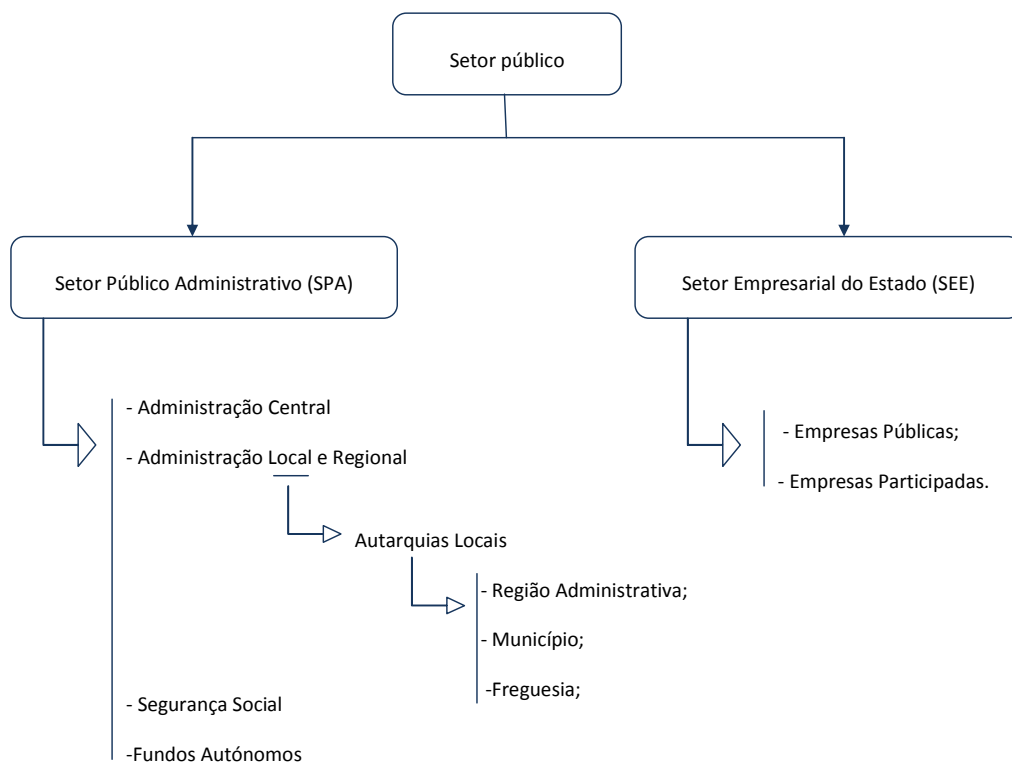


Figura 5: Estrutura do setor público

Uma vez pertencendo ao terceiro setor as organizações têm de ser capazes de controlar as suas próprias atividades, através dos seus próprios procedimentos e não devem ser controladas por entidades externas para, desta forma, serem consideradas autogovernadas.

2.2.3 O BSC APLICADO A ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS E A ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Como referido inicialmente, o BSC foi desenvolvido em primeira instância para organizações do setor privado, mas desde então, tem sido estendido a organizações sem fim lucrativos e a organizações públicas (Kaplan & Norton, 1996c), tendo ganho interesse pelos gestores dessas mesmas organizações (Quinlivan, 2000).

Assim, o desempenho destas organizações não deve ser medido exclusivamente por indicadores financeiros (Broad et al., 2007), pois o objetivo primário não é a maximização do lucro. Ao invés, o sucesso deve ser medido através da eficácia na prestação de benefícios aos utentes e munícipes, respetivamente, o que determina que o BSC necessita de ser ajustado tendo em conta as especificidades das organizações sem fins lucrativos e públicas.

Importa, portanto, reconhecer as principais diferenças entre as organizações supracitadas para que seja possível, como foi citado antes, adaptar o BSC original.

Nas organizações sem fins lucrativos os efeitos operacionais estão para além do simples fornecimento de bens e serviços, demonstrando-se interessante citar Drucker (1997: 10) relativamente à sua perspetiva dos resultados finais produzidos por essas organizações, *“as organizações sem fins lucrativos não fornecem bens ou serviços nem controlam. O seu produto não é um par de sapatos, nem uma regulamentação efetiva, mas um ser humano modificado. Estas organizações são agentes da evolução humana”*.

Neste tipo de organizações não existem participações definidas que possam ser vendidas, transferidas, etc., e não se espera que recebam recompensas ou benefícios económicos futuros das contribuições feitas. Anthony (1995) refere que a grande diferença entre organizações sem fins lucrativos e as empresas cujo objetivo principal é o lucro é a fonte do seu capital social, uma vez que as empresas privadas obtêm capital através dos acionistas e as organizações sem fins lucrativos obtêm capital através dos contribuintes (em forma de investimentos, edifícios, obras de arte,...).

Assim, Kaplan (2001) pretendeu demonstrar de que forma o BSC se pode tornar numa ferramenta fundamental para organizações sem fins lucrativos. Concluindo, que o BSC permite preencher as lacunas existentes nas missões vagas e nas declarações de estratégia do dia-a-dia com medidas operacionais; permite à empresa atingir o seu objetivo estratégico; permite arranjar programas e iniciativas alternativas de forma a melhorar os resultados a adotar; permite ajudar as organizações a saber se estão a seguir a sua missão ou se estão na ilusão de que estão a conseguir apenas porque têm elaborado um conjunto de iniciativas e, por fim, permite às organizações que alinhem iniciativas, departamentos e indivíduos a trabalhar de forma colaborativa para que as melhorias ao nível da performance possam ser alcançadas.

No caso das organizações não lucrativas verifica-se uma grande dificuldade em definir claramente a sua estratégia. Uma vez definida a missão e a visão, a estratégia resume-se a um conjunto de programas e iniciativas e não aos resultados que a organização espera vir a obter ao longo do tempo (Kaplan & Norton, 2000).

Existem, no entanto, outros estudos que têm como objetivo a aplicação do BSC em organizações sem fins lucrativos, como, por exemplo, escolas e universidades (Chang & Chow, 1999; Drtina et al., 2007; Papenhausen & Eistein, 2006; Pineno, 2007). Relativamente às organizações públicas e uma vez que se tem verificado um crescente interesse na melhoria de gestão de desempenho no setor público, o BSC pode ser visto como uma ferramenta valiosa de gestão que acompanha a necessidade de melhoria e mudança, na medida em que os sucessivos governos consideram que para o desenvolvimento do país deverá ser exigida à Administração Pública uma gestão orientada por objetivos de serviço ao cidadão, às comunidades e às empresas estruturadas em modelos flexíveis, lideradas com responsabilidade e dispondo de recursos humanos motivados e qualificados (Azevedo, 2007). Deste modo,

existe uma crescente pressão para passar para as organizações do sector público aquilo que se vem observando no sector privado, pretendendo-se, assim, que este demonstre responsabilidade (Greatbanks & Tapp, 2007).

As diferenças entre os serviços públicos e privados resultam de fatores únicos e específicos inerentes às organizações, que restringem a sua descrição, estrutura e estilos de gestão. Consequentemente, o sector público difere do sector privado em alguns pontos essenciais, conforme se apresenta no quadro 1.

Quadro 1: Diferenças entre o sector privado e o sector público

<i>Setor privado</i>	<i>Setor público</i>
Cientes;	Municípios;
Os empresários são motivados pela obtenção de lucro;	As autoridades governamentais guiam-se pelo desejo de serem reeleitas;
Recebe dos seus clientes os recursos;	É custeado pelos contribuintes;
Trabalha em regime de competição;	Usa habitualmente o sistema de monopólio;
A preocupação em satisfazer o cliente é baseada no interesse;	A preocupação em satisfazer o cliente é baseada no dever;
As políticas voltadas para a qualidade referem-se a metas de competitividade no sentido da obtenção, manutenção e expansão do mercado;	As políticas voltadas para a qualidade centram-se na obtenção da excelência no atendimento a todos os cidadãos, ao menor custo possível.
Os administradores podem tomar decisões mais rapidamente e à “porta fechada”;	As decisões são mais lentas porque têm de ter em conta um conjunto de procedimentos;
Nível de eficiência depende da capacidade de pagar o serviço ou da procura desse mesmo serviço;	Nível de eficiência igual para cada município;
Limites de autonomia estabelecidos pela legislação.	

Visto que as organizações públicas e privadas diferem numa variedade de aspetos importantes e, uma vez que, os quadros de medição de desempenho são desenvolvidos tendo em conta o sector privado, Boyne (2002) sugere que essas diferenças atuam como barreiras na transferência de técnicas de gestão do sector privado para o sector público, podendo ser difíceis de implementar dentro do ambiente do sector público.

No entanto, tal facto não invalida que a transição não seja possível e útil para as organizações do sector público. Uma prova desta afirmação é o facto de existir uma série de organizações públicas que têm utilizado o BSC apesar das dificuldades associadas à sua implementação (Moullin, 2004). É importante reter que a abordagem de medição de desempenho não pode ser simplesmente transferida de uma organização ou sector, para outra/o, sem ter em consideração o contexto organizacional ou setorial.

O sector público e as organizações sem fins lucrativos são, acima de tudo, responsáveis perante os seus clientes e *stakeholders* pelos impactos das atividades inerentes à sua missão, como por exemplo, prestação de serviços de saúde e de segurança ou serviços de apoio à família, etc. O objetivo primordial é que estas organizações prestem serviços de qualidade com eficiência e revelem capacidade de inovação e melhoria contínua, procurando sempre novas formas de melhor servir o cidadão, sendo responsáveis pela *performance* e pelos resultados obtidos, em consonância com a sua missão.

2.2.4 DISCUSSÃO DAS DIFERENTES PERSPETIVAS

De acordo com Kaplan e Norton (1996a) o BSC compreende quatro perspectivas: a perspectiva financeira, a perspectiva dos clientes, a perspectiva dos processos internos e a perspectiva de conhecimento e aprendizagem, que assumem significados diferentes conforme se trate do setor privado, do setor não lucrativo ou do setor público.

Niven (2003) argumenta que a seleção das perspectivas deve verter a estratégia e originar uma mais-valia para a organização.

Com base no setor privado (figura 6), Kaplan e Norton (1996a) definem em primeiro lugar a perspectiva financeira ou dos acionistas, pois estes constituem os principais interessados das empresas e os quais defendem os seus interesses. Esses interesses são de natureza financeira e representam os objetivos da organização a longo prazo, que se preocupam com uma boa rentabilidade para o capital investido. Os autores sugerem uma tipologia de classificação para os objetivos financeiros: crescimento da receita, melhoria da produtividade, redução de custos, utilização de ativos e gestão de riscos.

Tanto as medidas como os objetivos de outras perspectivas devem estar interligados a um ou mais objetivos da perspectiva financeira. Desta forma, esta ligação reconhece que a meta a longo prazo da empresa é gerar retornos financeiros para os investidores e todas as estratégias, programas e iniciativas devem permitir que a empresa atinja os seus objetivos financeiros e que assegurem as ligações adequadas das quatro perspectivas do BSC.

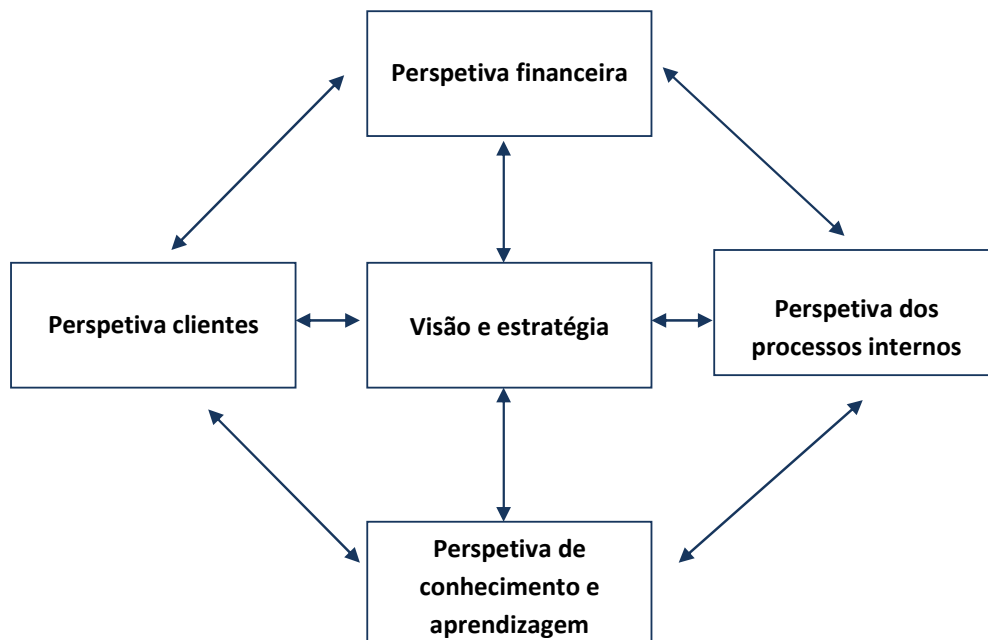


Figura 6: O Balanced Scorecard para o setor privado
Fonte: (adaptado de Kaplan & Norton, 1996a)

De acordo com Kaplan e Norton (1992), o BSC coloca a estratégia e a visão, não o controlo, no centro.

Na perspetiva dos clientes e tendo em conta Kaplan e Norton (1996a), deve-se inicialmente definir claramente quais os clientes alvo e quais os segmentos de negócio que pretendem atingir. Depois de selecionados, deve ser tido em conta um conjunto de medidas essenciais como por exemplo: a quota; a retenção, ou seja, a capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes atuais; aquisição de clientes; satisfação, nomeadamente, atingir elevados níveis de satisfação dos clientes e, por fim, a rendibilidade, isto é, garantir a carteira de clientes que contribuam para o valor da empresa, pois, não se pode descurar que para além de clientes satisfeitos as empresas necessitam também de clientes lucrativos.

Por si só as medidas financeiras não estabelecem que os colaboradores saibam o que fazer para atingir os resultados pretendidos. É necessário que as mesmas venham acompanhadas de objetivos, de forma a estabelecer o que se pretende que eles efetuem para que os objetivos gerais sejam cumpridos. Podem ser selecionados objetivos e medidas entre três classes de atributos (Borges, 2010):

- produto e serviço (funcionalidade, qualidade e preço);
- relação com o cliente (qualidade da experiência de compra, qualidade do relacionamento pessoal);
- e imagem e reputação.

De certa forma, a organização deve focar-se na entrega de uma proposta de valor aos clientes alvo, definidos inicialmente através da escolha de objetivos e medidas transversais a estas três classes. Apenas assim é possível à empresa reter e expandir o negócio.

Segundo Neely (2002), o BSC tem em consideração a imagem da empresa aos olhos do cliente, quando o aspeto primordial deveria ser o que o cliente pensa da empresa tendo em linha de conta a concorrência. Refere, também, a falta da menção, neste modelo, dos fornecedores. No entanto, sublinha o facto de cada organização poder criar um BSC distinto e único, que permite superar as deficiências supracitadas.

No que respeita à perspetiva dos processos internos (Kaplan & Norton, 1996a), devem ser tomados em consideração os processos críticos, que distinguem a empresa face a outras, para atingir os objetivos a que se propôs. A identificação dos processos permite que seja assegurado, de forma mais eficaz, o cumprimento dos objetivos de clientes e financeiros.

Fatores como a produtividade, qualidade, nível de serviço e custos dependem muito da forma como a empresa organiza os seus processos e, por conseguinte, executa as suas atividades, permitindo entregar produtos e serviços de nível superior aos clientes alvo.

É possível constatar, de acordo com Kaplan e Norton (1992), que a inovação e aprendizagem emergem como uma perspetiva. Posteriormente, em 1996 os mesmos autores incorporam o processo de inovação na perspetiva de processos internos, visto que a inovação é um processo

responsáveis perante os seus clientes e *stakeholders* pelos resultados e impactos das atividades inerentes à sua missão.

Deste modo, a perspetiva clientes, por vezes também denominada “clientes e *stakeholders*”, pretende responder as questões: Quem definimos como nossos clientes?, Como criamos valor para os nossos clientes? (Niven, 2003). Esta perspetiva encontra-se um nível abaixo da missão e assume-se como principal relativamente às outras perspetivas, substituindo, deste modo, a perspetiva financeira que assumia esse papel nas empresas privadas. Portanto, deve ser dada especial importância ao cliente e à forma como satisfazer as suas necessidades, de acordo com a missão, dado que o sucesso financeiro não é o objetivo primário para essas organizações. Enquanto nas organizações lucrativas os clientes são os que contribuíram para o sucesso financeiro, numa organização não lucrativa ou pública os clientes assumem o papel mais relevante. O facto de se colocar os clientes no topo do BSC demonstra claramente a missão da organização no longo prazo e, posto isto, é necessário reorganizar o BSC para colocar os clientes ou constituintes no topo da hierarquia (Kaplan, 2001).

A perspetiva financeira não é indispensável mas assume uma posição diferente face ao setor privado em que se pretende questionar: Como criamos valor para os nossos clientes enquanto controlamos os gastos? (Niven, 2003). É uma constatação que nenhuma organização consegue satisfazer os seus clientes e obter sucesso sem recursos financeiros, por esse facto não se pode excluir essa mesma perspetiva correndo o risco de o BSC ficar incompleto.

A estratégia continua a ocupar um lugar central no BSC, sendo uma semelhança entre os dois modelos. Isto porque a estratégia é o elemento que está na origem do BSC que assegura a sua adaptação, consistência e continuidade como uma ferramenta de gestão independentemente do tipo de organização a que vai ser aplicada.

A perspetiva dos processos internos necessita de uma reanálise dos processos que são fundamentais na prestação de serviços ao cliente, de forma a responder à questão quais os processos internos em que temos de ser notáveis com o objetivo de criar valor para os nossos clientes? (Niven, 2003).

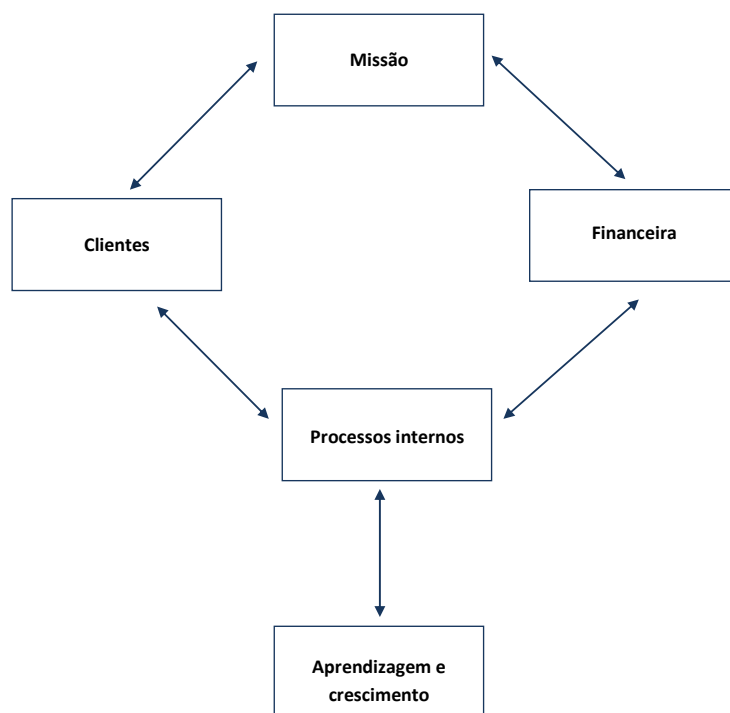


Figura 8: Balanced Scorecard adaptado a organizações sem fins lucrativos
 Fonte: (Kaplan, 2001)

Por fim, enumera-se a perspectiva de conhecimento e aprendizagem que se situa no limiar inferior da hierarquia, mas que não deixa de ser menos importante que as outras, pois esta é a que cria os alicerces para um bom funcionamento do BSC. O objetivo é identificar como podemos crescer e mudar atendendo às necessidades em curso (Niven, 2003).

Relativamente às organizações sem fins lucrativos, segundo Kaplan (2001), é possível visualizar-se uma arquitetura diferente do BSC, conforme ilustra a figura 8. Assim, a missão apresenta-se no topo, seguindo-se, a perspectiva de clientes e financeira no mesmo patamar, um nível a baixo é possível visualizar a perspectiva de processos internos em que se interliga, com esta, a perspectiva de aprendizagem e crescimento. Segundo Jordan et al. (2007) a perspectiva que se deve apresentar no topo do BSC é a perspectiva de aprendizagem e conhecimento, seguidamente a perspectiva dos processos internos, depois a perspectiva dos clientes e, por último, a perspectiva financeira.

A figura 9 pretende mostrar uma nova configuração do BSC aplicado aos serviços públicos, na qual a perspectiva financeira foi transposta para a base do BSC, onde atua como alavanca da perspectiva de conhecimento e aprendizagem. As duas perspectivas, em conjunto, vão constituir o suporte (*enablers*) das perspectivas, processos e clientes a partir das quais são produzidos resultados (*outcomes*) alinhados com a missão de cada serviço público (Pinto, 2009).

Analisando as diferentes configurações é evidente a diferença entre o BSC aplicado a empresas do setor privado, setor público e setor não lucrativo.

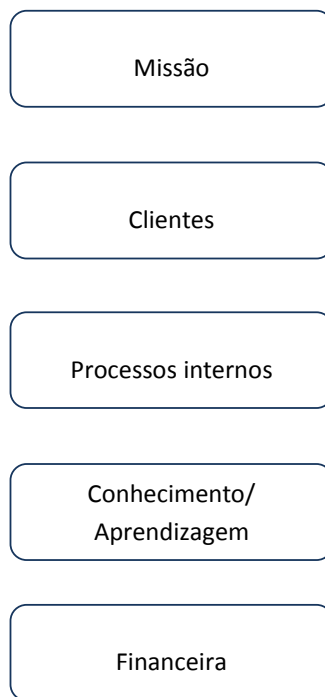


Figura 9: Balanced Scorecard adaptado ao serviços públicos
Fonte: (Pinto, 2009)

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 INTRODUÇÃO

O preâmbulo desta investigação assentou, inicialmente, na definição da problemática a investigar o que, por seu turno, conduziu à formulação dos objetivos para a pesquisa. À posteriori, a elaboração desta investigação foi conduzida utilizando o seguinte método de investigação:

- Identificação da metodologia a utilizar – Estudo de Caso;
- Levantamento das vantagens e limitações da utilização desta metodologia ao(s) objeto(s) de estudo;
- Descrição pormenorizada do processo de investigação adotado – Trabalho de Campo.

Depois de formulada a problemática e os objetivos do estudo, partiu-se para a definição da metodologia a utilizar, o estudo de caso. O estudo de caso representa a metodologia de investigação mais adequada, a esta investigação, uma vez que se apresenta como *“uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente, quando os limites entre fenómeno e contexto não são claramente evidentes”* (Yin, 1994: 13).

Os autores Simons (1980, 2009) e Stake (1995) argumentam que o estudo de caso é, ou deveria ser, principalmente vocacionado para a descrição das características únicas de casos particulares. Logo, o estudo de caso permite que *“em vez de estudar milhares de ratos, por cada hora um, ou cem ratos para cada dez horas, é provável que estude um rato em mil horas”* (Skinner, 1966: 21). Assim, o entendimento dos atores, interações, sentimentos e comportamentos que ocorrem para um determinado processo ao longo do tempo, através da descrição, compreensão, previsão e controlo, é o objetivo primordial para um investigador de estudo de caso.

De acordo com Yin (1994), existem diversos tipos de estudo de caso, sendo que os mais comuns são: o exploratório, o descritivo e o explicativo. O estudo de caso exploratório pretende descrever o fenómeno investigado dentro do seu próprio contexto, o descritivo tem por base investigar fenómenos pouco conhecidos com o objetivo de definir hipóteses para futuras organizações e o estudo de caso explicativo, parte de uma teoria para explicar as relações de causa e efeito. Assim, podemos concluir que este estudo de caso se aproxima mais, dentro dos três tipos acima mencionados, do tipo exploratório.

Com o intuito de desenvolver o estudo de caso e atingir uma profunda compreensão do mesmo, deve-se envolver uma triangulação de métodos de pesquisa em vários períodos de tempo (Denzin, 1978), que inclui a observação direta por parte do investigador dentro do ambiente dinâmico, em termos materiais e humanos em estudo, entrevistas aos participantes pedindo esclarecimentos e interpretações acerca dos dados operacionais e, também, a análise de documentos escritos que dizem respeito à organização.

Assume-se diferente aos métodos de pesquisa quantitativos que procuram responder a questões como, o quê, quem, quando e onde, uma vez que, o estudo de caso procura responder às questões como e porquê.

As principais críticas/limitações realizadas à investigação por estudos de caso, consistem no facto de se entrevistar apenas uma pessoa dentro de uma grande amostra, como sendo uma organização ou família, originando a falta de comparabilidade e confirmação das entrevistas, comportamentos e eventos relatados e influência a incapacidade de recolher os detalhes necessários para a compreensão dos mecanismos e razões embutidas nos processos examinados (Woodside, 2010).

Será sempre importante realçar que, esta metodologia de investigação, não tem o propósito de generalizar os resultados obtidos mas sim de conhecer aprofundadamente casos concretos e particulares (Yin, 1994).

3.2 TRABALHO DE CAMPO

Tendo como objetivo estudar a aplicação do *Balanced Scorecard* num município em particular, o de Arganil, utilizando para o efeito os métodos de pesquisa de observação participante, entrevistas e análise documental, considera-se necessário o desenvolvimento de todas as atividades efetuadas bem como dos procedimentos e intervenientes, pois o estudo de caso tem forte ênfase descritiva que se constrói no trabalho de campo.

No trabalho de campo começou-se por reunir toda a informação que pudesse ser relevante para a elaboração do relatório de estágio. Assim, foi efetuada a recolha de documentos sobre a instituição, nomeadamente: Manual de Gestão da Qualidade (Anexo VII); Relatório de Gestão de 2010 e 2011; Grandes Opções do Plano e Orçamento 2012 (Anexo VI); Quadro de Avaliação e Responsabilização e Mapa de Controlo Orçamental da Despesa e da Receita. A posteriori foi necessário proceder à análise documental dos documentos referidos anteriormente para, desta forma, reter conteúdos como a missão, visão e valores da organização.

Em sequência da análise documental existiu necessidade de obter alguns esclarecimentos pelo que foi realizada uma reunião preparatória com o vereador da Câmara Municipal de Arganil (CMA), Dr.º Luís Paulo Costa, representante do presidente para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) (Anexo 7.2). Face à carência de respostas verificou-se a necessidade de entrevistar o presidente da CMA, o Eng.º Ricardo Pereira Alves.

Depois de esclarecidas as dúvidas acerca da missão, estratégia e objetivos de médio e longo prazo, tornou-se necessário entrevistar a técnica superior do gabinete de fundos europeus e da gestão da qualidade, a Dr.ª Maria do Carmo Neves, com o intuito de esclarecer alguns pontos do manual da qualidade, que suscitaram a pertinência desta entrevista.

Seguidamente, foram entrevistados os responsáveis de algumas áreas da organização. A primeira entrevista ocorreu com a responsável pela área financeira, Dr.^a Sara Rodrigues, a segunda com a Dr.^a Ângela Ferreira responsável pelo património e contratação pública e a terceira com a Dr.^a Sílvia Tavares responsável pelos recursos humanos. Por último a entrevista com a coordenadora técnica, D. Ana Luzio responsável pela secção de águas.

Todo este processo foi possível devido à observação participante através de estágio curricular na CMA que ocorreu entre Novembro de 2011 e Junho de 2012.

Durante o presente estágio foi possível elaborar o seguinte conjunto de tarefas que, de forma direta ou indireta, permitiram acompanhar o trabalho pretendido:

- Consultar documentação sobre a orgânica dos Municípios;
- Acompanhar as várias fases de realização da despesa e receita;
- Tomar contacto com os programas informáticos adequados (SCA e SGA);
- Acompanhar a reconciliação da receita na contabilidade de custos;
- Trabalho de arquivo;
- Auxiliar na elaboração do mapa de despesas/receitas relativas ao Fundo Social Municipal a enviar à Direção Geral da Administração Local e Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro.

CAPÍTULO 4

ESTUDO DE CASO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Câmara Municipal de Arganil (figura 10) é representada pelo Presidente, Ricardo Pereira Alves, por um vice-presidente, Avelino de Jesus Silva Pedroso, responsável pelo pelouro de saúde e ambiente, e 5 vereadores. O vereador António Gonçalves Cardoso tem a seu cargo o pelouro de desenvolvimento rural e florestas, recursos humanos, segurança e proteção civil; Luís Paulo Carreira Fonseca Costa responsável pelo pelouro da educação da ação social e das finanças; Paula Inês Moreira Dinis tem a seu cargo o pelouro da juventude, cultura e desporto; e, por fim, apresentam-se os vereadores Rui Miguel da Silva e Eduardo Miguel Duarte Ventura.

De acordo com o estipulado na Lei 19/99, de 18 de Setembro, alterada pela Lei n.º 5-A/2002, de 11 de Janeiro, a Assembleia Municipal de Arganil, órgão deliberativo do Município é constituído por 39 membros, dos quais 21 são eleitos diretamente, e os restantes 18 são presidentes das juntas de freguesia, que também a integram, que são as seguintes: Anseriz, Arganil, Barril de Alva, Benfeita, Celavisa, Cepos, Cerdeira, Côja, Folques, Moura da Serra, Piódão, Pomares, Pombeiro da Beira, São Martinho da Cortiça, Sarzedo, Secarias, Teixeira e Vila Cova do Alva. Estas freguesias, representadas na figura 11, constituem o concelho de Arganil, de aproximadamente 332 Km².



Figura 10: Edifício da CMA



Figura 11: Concelho de Arganil

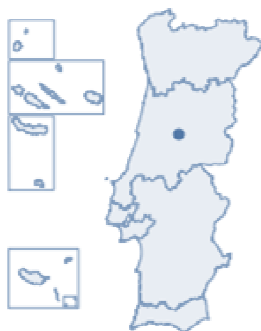


Figura 12: Localização do concelho de Arganil
Fonte: (INE, 2011a)

O concelho de Arganil, encontra-se enquadrado no território da região centro de Portugal e integra também a designada sub-região do Pinhal Interior Norte (Figura 12), composta por catorze concelhos, respetivamente: Alvaiázere, Ansião, Arganil, Castanheira de Pera, Figueiró dos Vinhos, Góis, Lousã, Miranda do Corvo, Oliveira do Hospital, Pampilhosa da Serra, Pedrógão Grande, Penela, Tábua e Vila Nova de Poiares.

Situado na província da Beira Litoral e pertencente ao distrito de Coimbra, é delimitado a Norte pelos concelhos de Penacova, Tábua e Oliveira do Hospital, a sul confronta com os concelhos de Góis e Pampilhosa da Serra, a este com os concelhos de Seia e Covilhã e a Oeste com o concelho de Vila Nova de Poiares.

Em termos demográficos, considerando os dados fornecidos pelos Censos 2011 (INE, 2011a), verifica-se uma população residente em 2001 de 13623 habitantes e em 2011 de 12119, registando-se assim uma variação negativa da população residente e também das famílias que em comparação com 2001 passaram de 5147 para 4988 em 2011. Relativamente aos alojamentos e edifícios verificou-se uma variação positiva de 10 %, respetivamente, os alojamentos aumentaram face a 2001 de 9937 para 10592 em 2011 e os edifícios de 9174 para 10088 em 2011 (figura 13).

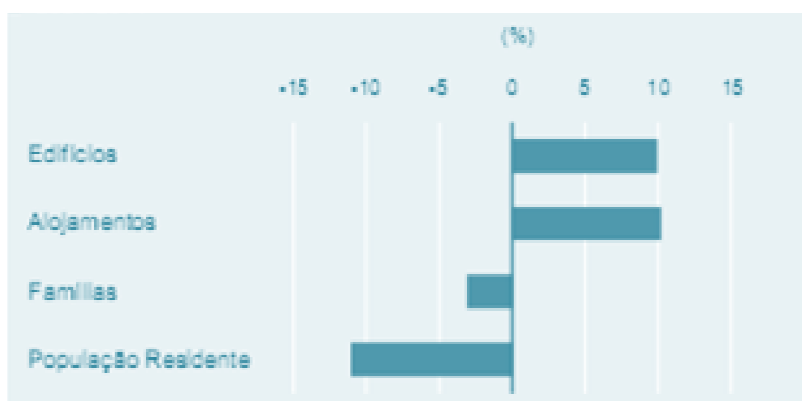


Figura 13: Variação de edifícios, alojamentos, famílias e população residente 2001-2011
Fonte: (INE, 2011a)

4.1.1 ORGANOGRAMA DA ORGANIZAÇÃO

A estrutura da Câmara Municipal de Arganil é representada pelo organograma apresentado na figura 14.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS

4.2.1 VISÃO, MISSÃO E VALORES

Tendo em conta a revisão da literatura e segundo Kaplan e Norton (1996), o primeiro processo de gestão estratégica consiste na clarificação e tradução da visão, missão e valores. Assim, o BSC tem como *input* a missão e visão da empresa para fomentar nos colaboradores objetivos concretos, fornecendo a todos uma direção precisa e eficiente para o desenrolar dos seus trabalhos (Niven, 2003).

Qual o destino futuro da organização? Para onde é que ela vai? Como a veremos no médio/longo prazo? Como é que a organização quer ser vista no médio/longo prazo? A resposta a estas perguntas constitui a visão para a organização (Cruz, 2005).

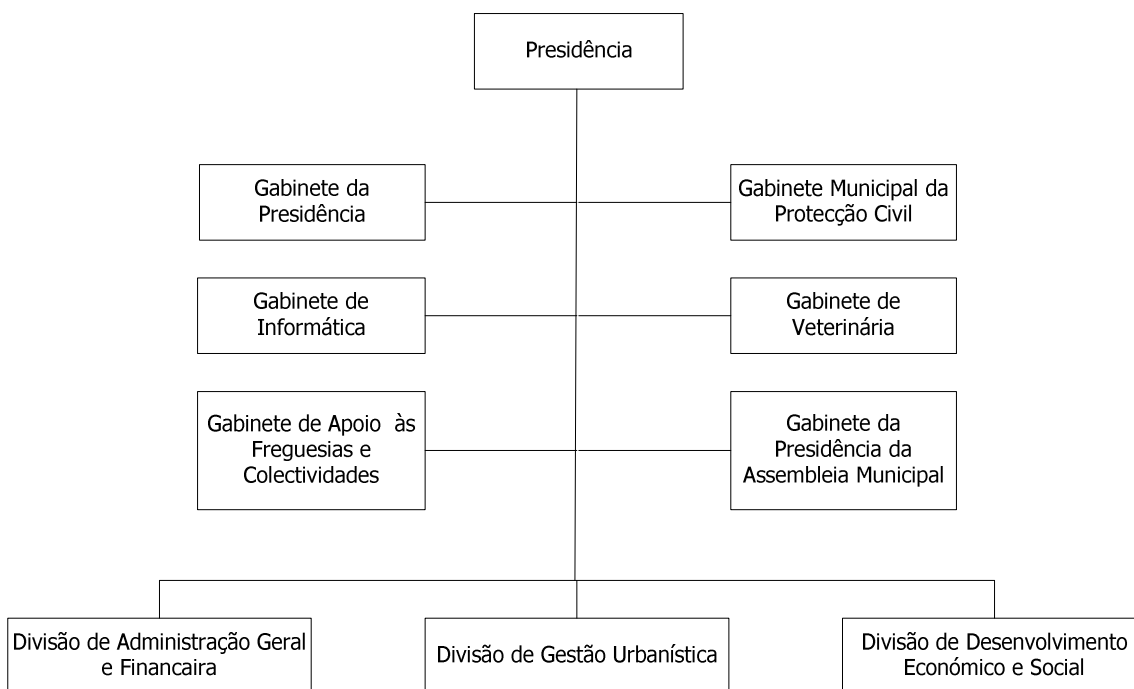


Figura 14: Organograma da Câmara Municipal de Arganil

Ver Anexo 7.1

Inicialmente, de modo a conseguir aferir acerca da visão da CMA efetuou-se segundo a análise documental e observação participante, a recolha de documentos e contributos que permitissem definir essa mesma visão. Assim, aquando da entrada para o estágio, foi possível ter acesso ao documento das Grandes Opções do Plano e Orçamento de 2012 (Anexo VI), e foi através do estágio que foi possível contactar com a Dr.^a Maria do Carmo, técnica superior no gabinete de fundos europeus e da gestão da qualidade, em que a mesma relatou a existência do Manual da Qualidade da CMA (Anexo VII). Através da análise destes dois documentos foi possível concluir que a visão da CMA se caracteriza por “*promover a melhoria da qualidade de vida*

resolvendo problemas existentes e criando condições que permitam a fixação de pessoas no concelho”, “fortalecer a estrutura económica para inverter a tendência de desertificação do concelho e fixar jovens” e “desenvolver produtos turísticos competitivos, apostando no enorme potencial do concelho” (Anexo 7.3).

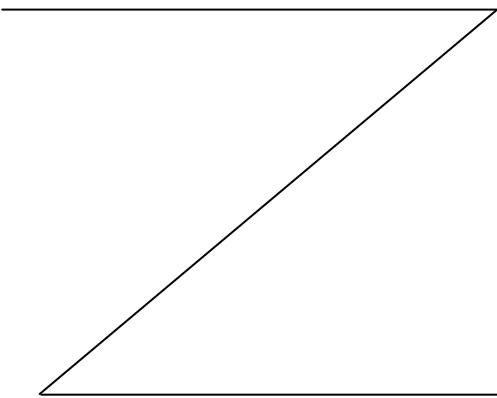
Contudo, e uma vez que a visão da CMA se define em 3 objetivos, a investigação seguiu para uma entrevista com o Presidente da CMA, entrevista essa com o intuito de aferir acerca do principal objetivo para a CMA e aquele que se pretende alcançar em primeiro lugar, resultando, assim, que *“sem dúvida que sendo os munícipes a nossa principal razão de ser, aquele que se define como primordial, é, indubitavelmente, promover a melhoria da qualidade de vida de forma a termos cada vez mais população que ambicione fixar-se cá, bem como satisfazer a população que já se encontra no nosso concelho. De certa forma, o fortalecimento da estrutura económica está intimamente relacionado com o primeiro, uma vez que, fortalecendo a estrutura económica irá originar a melhoria da qualidade de vida e, consequente, aumento de fixação de população neste município” (Anexo I).*

Através da observação participante é possível chegar a essa mesma conclusão, uma vez que para promover a melhoria da qualidade de vida e o fortalecimento da estrutura económica, têm sido efetuadas obras como a requalificação do espaço da Antiga Cerâmica, reforço das redes de abastecimento de água e também a ampliação da zona industrial da Relvinha com o objetivo da criação de um maior número de postos de trabalho. A par, têm-se ainda continuado a desenvolver eventos como a Ficabeira, a feira do Mont’Alto e a feira das freguesias realizadas anualmente em que se pretende sobretudo divulgar a gastronomia, o artesanato e as empresas inseridas nesta região. Através do orçamento afeto nas Grandes Opções do Plano e Orçamento de 2012 para essas mesmas obras e eventos pode-se visualizar a importância deste objetivo (quadro 2).

Em segundo lugar, *“o concelho deve-se especializar no setor do turismo, quer ao nível de alojamentos, através de investimentos privados, quer ao nível da restauração e de empresas de animação” (Anexo I),* uma vez que esta região muito tem para oferecer ao nível da flora, do património cultural, entre outros.

Qual o propósito da organização? Para que é que ela existe? Qual a sua razão de ser? A resposta a estas perguntas constitui a missão da organização (Cruz, 2005). Respostas essas encontradas no Manual da Qualidade da CMA, em seguimento da pesquisa anteriormente efetuada, cuja missão visa promover e assegurar *“a criação de infraestruturas necessárias ao desenvolvimento do concelho”, “a qualificação dos recursos humanos” e “satisfação dos munícipes (Anexo 7.3).*

Quadro 2: Importância que o objetivo de promover a melhoria da qualidade de vida e fortalecer a estrutura económica representa sobre o desenvolvimento de produtos turísticos em termos de orçamento

Promover a melhoria da qualidade de vida		Desenvolver produtos turísticos competitivos	
Requalificação do espaço da antiga cerâmica	4.000.000€	Programa de valorização económica dos recursos endógenos (Aldeias do Xisto e Aldeias Históricas/ Património Judaico)	261.500€
Requalificação do parque do prado, em Côja	125.000€	Praias fluviais/ Zonas balneares	55.000€
Extensão de saúde de São Martinho da Cortiça	100.000€		
Requalificação da rede viária municipal	805.696 €		
Reforço das redes de abastecimento de água	262.000€		
Reforço das redes de saneamento e ETAR	596.000€		
Fortalecer a estrutura económica			
Ampliação da zona industrial da Relvinha	125.000€		
FICABEIRA e feira do Mont’Alto 2012	150.000€		
Feira das freguesias	20.000€		
Total	6.183.696€	Total	316.500€

Fonte: Grandes Opções do Plano e Orçamento de 2012 (Ver Anexo VI)

Esta missão e visão foi “definida pela atual presidência” de modo que “revimo-nos nesses objetivos” (Anexo I), assim, o processo de envolvimento da gestão de topo torna-se mais proactivo e permite que a missão e visão, dentro dos parâmetros do que é “aceitável” para as organizações públicas, seja definida pela própria presidência da organização. Neste ponto surge uma questão específica das autarquias locais, que se deve aos atos eleitorais. Não seria importante que a presidência atual se revisse nesses objetivos e continuassem com a missão e visão que tem vindo a ser desenvolvida? Assim, perante cada ato eleitoral terá de se redirecionar os objetivos, indo em vão todo o trabalho devolvido.

Verificou-se, através da observação participante, que a missão/visão se encontra afixada em todos os gabinetes/secções, pois essa afixação permite aos colaboradores terem consciência do que está definido e adequem as suas ações e atividades de acordo com essas mesmas orientações e, deste modo, não se tornou necessário questionar os colaboradores acerca de qual a missão e visão da organização, pois resumir-se-ia á leitura dos mesmos. Assim, a missão e visão são os “princípios” primordiais da organização e por isso devem estar situados no topo de tudo o que define a organização. O grau de importância em muito se relaciona com o posicionamento, pois quanto mais importante mais no topo se evidencia.

De forma a que a missão e visão sejam cumpridas, a empresa deve trabalhar ancorada em determinados valores. Os Serviços Municipais de Arganil devem orientar as suas ações segundo os princípios gerais de atuação da Administração Pública, nomeadamente: princípio do serviço público, princípio da legalidade, da justiça e imparcialidade, da igualdade, da proporcionalidade, da colaboração e da boa-fé, da participação e decisão, da desburocratização

e eficiência, da gratuidade e de acesso à justiça¹. Concluindo, o quadro 3 apresenta o resumo da visão, missão e da política da organização.

Quadro 3: Quadro resumo da visão, missão e princípios da CMA

Visão, Missão e Princípios
Visão
Promover a melhoria da qualidade de vida e fortalecer a estrutura económica.
Missão
A criação de infraestruturas necessárias ao desenvolvimento do concelho. A qualificação dos recursos humanos. Satisfação dos munícipes.
Política da Organização – Princípios
Serviço público. Legalidade. Justiça. Imparcialidade. Igualdade. Proporcionalidade. Colaboração. Boa-fé. Participação. Decisão. Desburocratização. Eficiência. Gratuidade. Acesso à justiça.

Fonte: Elaboração própria com base na análise documental e nas entrevistas efetuadas

4.2.2 ESTRATÉGIA E OBJETIVOS DE MÉDIO E LONGO PRAZO

Perante o *Balanced Scorecard* adaptado às organizações públicas é possível evidenciar-se que a estratégia continua a ocupar um lugar central neste modelo tal como se tem analisado no setor privado. Esta constatação resulta da entrevista realizada ao Presidente da CMA (Anexo I) em que o mesmo referiu que a estratégia se deve localizar ao centro, para as organizações públicas e da revisão da literatura anteriormente efetuada que sustenta a hipótese de que a estratégia deve ocupar um lugar central independentemente da tipologia de organização.

Tornou-se também necessário verificar qual o nível de importância atribuída á estratégia, resultando assim que “*sem estratégia não há resultados, e se queremos de facto alcançar o sucesso, a estratégia deve estar bem delineada*” (Anexo I). Tendo em conta a afirmação supracitada é possível concluir que a estratégia é importante, pois uma vez definida a missão e a visão, a estratégia é o caminho traçado para lá chegar e caso esse caminho não esteja bem traçado existirão desvios que irão originar que o alcance da meta se prolongue ou até que não seja atingido.

É comum os serviços públicos terem alguma dificuldade em definir estratégias claras e consistentes, o problema pode dever-se a questões culturais, que advém da própria natureza do serviço público como da abrangência da missão e da diversidade de *stakeholders*, mas também do modelo de gestão praticado durante muitos anos, sobretudo naquilo que os serviços têm que fazer diariamente, sem preocupação com metas e resultados de longo prazo (Pinto, 2009). Assim, Kaplan (2000) refere que a estratégia para as organizações do setor público não pode ser vista como um conceito estranho, pois ao tentarem fazer tudo podem acabar por fazer

¹ Diário da República, 2ª Série – nº19- 27 de Janeiro de 2011.

muito pouco. Os recursos orçamentais são limitados o que implica que se tenham de fazer escolhas e são essas escolhas prioritárias que constituem as que têm mais valor para os clientes/*stakeholders*.

Concluindo, a estratégia é importante devendo esta situar-se ao centro do modelo independentemente da tipologia de organização. Todos na organização devem estar conscientes dessa estratégia, pois as suas ações devem ter em conta a mesma, formando assim uma “*estrutura em rede*” (Anexo I), que relaciona a estratégia com as diferentes perspetivas que o modelo contempla. Deste modo, a estratégia sem colaboradores não funciona nem os colaboradores se direcionam num rumo certo sem estratégia.

O que o BSC pretende é ajudar a traduzir essa estratégia em ação, independentemente da tipologia de organização. De nada servirá recolher indicadores financeiros e não financeiros se não são conhecidas as prioridades estratégicas, as quais deverão estar alinhadas com o objetivo de longo prazo a atingir.

Tendo em conta as entrevistas efetuadas (Anexo I e III) os objetivos de médio e longo prazo que foram definidos consistem em: manter a população residente; que as empresas do concelho aumentem as exportações e aumentar o tecido empresarial através do alargamento das zonas industriais.

Uma vez que o município pouco pode fazer para que as empresas do concelho aumentem as exportações seria importante reter como os dois principais objetivos o facto de manter a população residente, pois o que se pretende é travar a desertificação e aumentar o número de empresas instaladas em zonas industriais, esperando-se que daqui a cinco anos exista 50 % de ocupação, o que possibilita um aumento de oportunidades para a população e que originará que um maior número de população se fixe neste concelho.

4.2.3 PERSPETIVAS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Neste ponto serão abordadas as quatro perspetivas que compõe o modelo do BSC, qual a sua estrutura e os respetivos objetivos estratégicos. Os objetivos constituem declarações específicas que descrevem os resultados desejados e podem dirigir as ações reais ou mecanismos para alcançar esses resultados dentro de um prazo pré-estabelecido. Deste modo, foram definidos 18 objetivos estratégicos estando estes distribuídos de forma equilibrada.

Assim, o que resulta é fruto tanto das entrevistas realizadas bem como da documentação recolhida. Na ausência destas a observação participante toma importância, na medida em que através da experiência adquirida nesta organização se tentará propor objetivos, indicadores, métricas e ações estratégicas.

Tendo a CMA como visão “*promover a melhoria da qualidade de vida e fortalecer a estrutura económica*” (Anexo 7.3) é perceptível que não privilegia o alcance de lucro, mas tem em conta

a criação de infraestruturas que melhorem a qualidade de vida dos munícipes, como por exemplo, a construção da piscina municipal “*a piscina municipal de Arganil têm como missão desenvolver atividades aquáticas e eventos desportivos que contribuam para a melhoria da qualidade de vida da população*”², e que isso se reveja na ação de travar a desertificação do concelho. Resultando assim que, ao contrário do modelo original que privilegia a perspetiva financeira, a CMA vai privilegiar a perspetiva de munícipes pelas razões evidenciadas anteriormente e como o presidente da CMA fez questão de referir na sua entrevista “*a nossa missão também nos leva para esse sentido, pois pretendemos promover e assegurar a satisfação dos munícipes*” (Anexo I), assim, foi possível concluir que em primeiro lugar se deve apresentar a perspetiva de munícipes.

Pelo facto de se atribuir mais importância à perspetiva de munícipes relativamente à perspetiva financeira não significa que a mesma deixe de existir, até porque estas organizações em muito dependem das transferências do estado, deve, em vez disso, assumir uma importância menor e passar para um plano inferior, pois a perspetiva de munícipes é que é o elemento chave destas organizações.

De acordo com as entrevistas, análise documental e observação participante resultou a informação que de seguida se apresenta, relativamente aos objetivos da perspetiva de munícipes (quadro 4).

Quadro 4: Objetivos da perspetiva de munícipes

<i>Perspetiva</i>		<i>Objetivos</i>
M	Perspetiva munícipes	M1 – Diminuição do número de desempregados no concelho;
		M2 – Aumentar oportunidades para a população jovem no concelho diminuindo o número de desempregados em situação de primeiro emprego;
		M3 – Aumentar o número de alojamentos sociais;
		M4 – Criação de medidas para ouvir os munícipes;
		M5 - Aumentar a satisfação global do munícipe.

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efetuadas e na análise documental

Assim, o objetivo M1, resulta da entrevista com a Dr.^a Sara Rodrigues (Anexo II) em que a mesma refere a importância de se diminuir a taxa de desemprego registada no concelho, uma vez que, se a taxa de desemprego tende a aumentar o mais provável é que a população se dirija para outros locais, quer dentro do país quer para fora do país. O Objetivo M2 resulta dessa mesma entrevista e da visão da CMA que faz referência à “*fixação de jovens*” (Anexo 7.3), pois o que se pretende é atrair a população jovem para o concelho. O facto de não existirem oportunidades de emprego, acesso à cultura, entre outros originará que essa população saia do interior do país para as grandes cidades, agravando desta forma a desertificação do concelho.

Face à conjuntura socioeconómica fará todo o sentido que se acentuem o número de alojamentos sociais, pois existem cada vez mais casos de desemprego em que as dificuldades financeiras se acentuam. As empresas de construção civil apresentam-se também com

² Regulamento de Funcionamento e Utilização da Piscina Municipal de Arganil.

dificuldades devido à falta de trabalho, porque não contratar os recursos do concelho para essas mesmas obras? Este objetivo resulta da entrevista com a Dr.^a Ângela Ferreira (Anexo IV) em que evidencia os “*subsídios à construção de habitação própria ou à construção de mais habitações sociais*” em que através da observação participante foi possível reter que para a CMA seria uma tarefa mais acessível a construção de alojamentos sociais do que fornecer a baixos custos terrenos para construção de habitação, resultando assim o objetivo M3.

É possível reter que a CMA apresenta como missão assegurar a “*satisfação dos munícipes*” (Anexo 7.3) e a política de qualidade vem reforçar esta mesma ideia, visto que a Câmara compromete-se a “*ouvir os munícipes, na procura da satisfação dos seus interesses e expectativas*” (Anexo 7.4) resultando, assim, o objetivo de criação de medidas para ouvir os munícipes (M4). O objetivo M5 está relacionado com a procura da satisfação dos munícipes em que se pretende sobretudo que a população do concelho se sinta satisfeita quer no contacto direto com a Câmara, quer nas ações desenvolvidas pela mesma, eventos, entre outros, porém é a medição de todos esses fatores que irá permitir quantificar essa satisfação global do munícipe.

Nestas organizações torna-se necessário identificar os processos fundamentais ao alcance da respetiva missão, dado que o orçamento é cada vez mais restrito. Assim, no que diz respeito à perspetiva de processos internos, resultaram os objetivos que a seguir se apresentam no quadro 5. A necessidade de que “*internamente tudo corra pelo melhor*” (Anexo I) e face aos objetivos que foram estabelecidos para esta perspetiva, verifica-se que respondem numa relação mais direta aos objetivos da perspetiva de munícipes, justificando-se, assim, a pertinência da perspetiva de processos internos se evidenciar em segundo lugar.

Como foi referido na entrevista da Dr.^a Ângela Ferreira, esta considera importante a “*melhoria/requalificação da rede viária municipal e o reforço das redes de abastecimento*” (Anexo IV), da análise documental das Grandes Opções do Plano e Orçamento de 2012 (Anexo VI) foi possível reter que para além do referido na entrevista existe ainda um conjunto de obras a efetuar pelo que, e depois de se analisar também os painéis de gestão para 2012 (Anexo VIII), se pôde concluir que o cumprimento do plano anual de obras públicas (P6) seria o objetivo mais adequado pois engloba todas as obras, não necessitando de especificar cada uma isoladamente. Através da missão “*criação de infraestruturas*” (Anexo 7.3) é possível sustentar a importância deste objetivo.

Quadro 5: Objetivos da perspetiva de processos internos

<i>Perspetiva</i>		<i>Objetivos</i>
P		
	Perspetiva de processos internos	P6 – Cumprir o plano anual de obras públicas;
		P7 – Cumprimento do programa de conforto habitacional para pessoas idosas;
		P8 – Celebração de acordos tripartidos entre empresas/ município/ escolas;
		P9 – Aumentar a qualidade do atendimento;
		P10 – Aumentar a satisfação dos fornecedores;

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efetuadas e na análise documental

O cumprimento do programa de conforto habitacional para pessoas idosas (P7) resultou da constatação que a população existente neste concelho é maioritariamente idosa e desta forma o que se pretende é que o programa definido seja implementado com o intuito de verificar a possibilidade de beneficiar 12 habitações por ano, e se no futuro se tornará possível aumentar o número de habitações beneficiadas. Este objetivo surge ainda na sequência da entrevista do anexo IV em que se prevê o acesso à saúde, acesso a lares e também no meu entender devem ser privilegiadas as condições para uma vida condigna. Deste modo, existem muitas habitações que necessitam apenas de pequenos arranjos que nem todos têm oportunidade de conseguir pagar e que na maior parte das vezes esses arranjos permitem que as pessoas consigam fazer a sua vida em casa sem necessitarem de ir logo, numa primeira abordagem, para um lar de idosos.

Relativamente à educação, o objetivo P8 pretende que a população não se especialize em determinada área já que pode existir uma grande discrepância entre a procura e pouca oferta nessa área, pelo que é necessário determinar o que faz falta no concelho e desenvolver cursos para essas mesmas necessidades. Se os munícipes pretendem fixar-se no concelho porque ramo de estudos devem envergar? Quais as vertentes de negócio que fazem falta no concelho? O porquê de não se contratar preferencialmente as pessoas que residem no concelho em vez de se optar por outras? Assim permite-se *“averiguar as reais necessidades da região de forma a que os cursos sejam mais adequados às necessidades locais”* (Anexo IV), quer sejam cursos profissionais ou cursos universitários e que, portanto, se consiga atingir o objetivo de diminuição do número de desempregados no concelho.

Sem dúvida que a qualidade do atendimento (P9), é sobretudo o que o munícipe valoriza no contacto com a autarquia. Foi através da entrevista à D. Ana Luzio que foi possível reter esse mesmo objetivo, uma vez que, o que se pretende é uma *“melhor prestação de serviços e o aperfeiçoamento do atendimento”* (Anexo V). A qualidade do atendimento entra na equação da determinação da satisfação global do munícipe, e assim, essa questão não poderia ser deixada de parte. Esse objetivo resultou ainda da análise documental ao inquérito realizado anualmente aos munícipes, em que a CMA se importa com a opinião que os mesmos têm acerca desta e que, deste modo, seja considerado um objetivo importante.

Quanto ao objetivo referente ao aumento da satisfação dos fornecedores (P10) derivou do facto de diversas vezes ao longo do estágio se ter constatado que os colaboradores da CMA são chamados a prestar a sua opinião acerca dos serviços prestados por determinado fornecedor, através de questionários. Assim, ao medir a satisfação dos fornecedores pretende-se que os fornecedores, sejam solicitados pelo município a preencher um questionário semestral em que serão abordadas questões como: pagamento dentro do limite do prazo acordado, facilidade de comunicação com a Câmara, celeridade na resolução de problemas, entre outros.

No que respeita à perspetiva de aprendizagem e conhecimento, as componentes chave são os funcionários, a sua motivação, e formação a curto e médio prazos, e o acesso à informação e ao clima organizacional. No âmbito esta perspetiva refere-se ao capital humano, capital de informação e capital organizacional (Niven, 2003). Assim, num terceiro nível, apresenta-se a

perspetiva de aprendizagem e conhecimento, cujos objetivos são os que se apresentam no quadro 6. Confrontando-se o presidente da CMA com a pergunta “*Porque é que esta perspetiva se deve apresentar em terceiro lugar e não a perspetiva financeira, por exemplo?*” resultou que, é “*necessário existir qualificação e competência dos recursos humanos para que internamente tudo corra pelo melhor, pois não podemos ter recursos humanos qualificados e orientados para melhor servir o cidadão se não existir conhecimento e formação*” (Anexo I), assim, na medida em que esta perspetiva responde à que lhe está imediatamente acima, fará todo o sentido que a perspetiva de aprendizagem e conhecimento se deva apresentar em terceiro lugar.

Deste modo, e de forma a que os processos internos sejam otimizados, é necessário que exista conhecimento e formação, apenas assim é possível ter recursos humanos qualificados, satisfeitos e interessados por melhor servir os munícipes o que se verifica na redução do número de reclamações.

Uma vez que não foi possível a realização de entrevista ao responsável por esta área, foi necessário recorrer à missão da organização que refere “*a qualificação dos recursos humanos*” (Anexo 7.3). De acordo com os painéis de gestão foi possível examinar que o objetivo de aumento de formação profissional é o que mais relevância apresenta, portanto, se queremos de facto aumentar a qualidade do atendimento é necessário que exista formação e que os colaboradores estejam em constante aprendizagem.

Quadro 6: Objetivos da perspetiva de aprendizagem e conhecimento

<i>Perspetiva</i>		<i>Objetivos</i>
A	Perspetiva de aprendizagem e conhecimento	A11 – Aumento de formação profissional;
		A12 – Diminuição de reclamações por erros de serviço;
		A13 – Satisfação dos colaboradores.

Fonte: Elaboração própria com base na entrevista efetuada e na análise documental.

A diminuição de reclamações por erros de serviço também podem ser colmatadas com o aumento de formação profissional e este objetivo foi referenciado na entrevista da D. Ana Luzio (Anexo V) em que se pretende sobretudo que diminuam o número de reclamações ao município, por factos imputáveis ao mesmo, o que originará o aumento da satisfação global do munícipe. Constata-se através dos painéis de gestão que a redução do número de reclamações, a resposta às reclamações em tempo útil é uma prioridade para a CMA, o que reflete essa mesma preocupação.

Quanto ao objetivo da satisfação dos colaboradores (A13) resulta de se constatar que a motivação e satisfação dos colaboradores se refletem no desempenho dos mesmos e na qualidade do atendimento, e que por sua vez irá originar um aumento da satisfação global do munícipe.

A perspetiva financeira, segundo a entrevista com o presidente da CMA, deve-se apresentar em último lugar, “*de modo a prestar auxílio a todas as outras perspetivas*” (Anexo I), este faz, ainda, referência ao principal objetivo destas organizações não ser o lucro, no entanto, não descarta a ideia de que a perspetiva financeira é importante ainda mais com os sucessivos cortes nas transferências do Estado para as autarquias locais e o aumento do IVA de 6% para 23% na eletricidade e no gás, que limita a atuação da Autarquia nas diversas áreas. Com o intuito de definir os objetivos desta perspetiva foi efetuada a entrevista à responsável pela área financeira, de modo que, resultaram os objetivos que se apresentam no quadro 7.

Estes objetivos têm em conta o “*atual contexto nacional e europeu de crise económica, a redução das transferências para as Autarquias Locais, o aumento de IVA e ainda a retração do setor privado e público, tendo como consequência a redução da receita e o aumento da despesa impõem uma diminuição significativa da capacidade de intervenção por parte dos municípios, nomeadamente o de Arganil. Deste modo, impõe-se como objetivo não só a satisfação do munícipe mas também o cumprimento de novas regras impostas pela situação atual, nomeadamente o cumprimento da lei dos compromissos e pagamentos em atraso. A referida lei limita a atuação dos municípios à existência de fundos disponíveis, os quais dependem diretamente das receitas obtidas e dos compromissos assumidos, e tem como principal objetivo a redução ou inexistência, de pagamentos em atraso*” (Anexo III).

Quadro 7: Objetivos da perspetiva financeira

<i>Perspetiva</i>		<i>Objetivos</i>
F	Perspetiva financeira	F14 - Aumentar o volume de receitas;
		F15 - Diminuição do prazo médio de pagamentos;
		F16 - Execução da despesa;
		F17 - Diminuição do peso de fornecimentos e serviços externos (FSE) nos custos totais;
		F18 - Diminuição dos valores de recebimento em atraso.

Fonte: Elaboração própria com base na entrevista efetuada.

Assim, estes objetivos foram extraídos da entrevista à Dr.^a Sara Rodrigues (Anexo III) em que o aumento do volume de receitas, a execução da despesa, a diminuição do peso de FSE nos custos totais e a diminuição dos valores de recebimento em atraso permitem ao município aumentar a autonomia financeira, o que possibilita a “*criação de infraestruturas que promovam a qualidade de vida dos munícipes*” (Anexo 7.3). Com a diminuição do prazo médio de pagamentos pretende-se cumprir com as formalidades legais estabelecidas pela lei dos compromissos e pagamentos em atraso.

Concluindo, a perspetiva financeira apesar de ser importante para a CMA, representa a base, para ser possível que no topo sejam atingidos os objetivos traçados na perspetiva de municípios. Deste modo, a afetação de recursos financeiros, originará o cumprimento dos objetivos da perspetiva de aprendizagem e conhecimento, que por sua vez originará um bom desempenho organizacional na realização dos processos internos, que terá como objetivo de topo representar a satisfação das necessidades de todos os munícipes.

4.2.4 INDICADORES, MÉTRICAS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

Neste ponto serão abordados os indicadores, métricas e ações estratégicas dos objetivos referidos anteriormente. Assim, os indicadores e métricas dos objetivos da perspetiva de municípios são os que se apresentam no quadro 8.

Quanto ao objetivo M1 apresentam-se dois indicadores, um em termos absolutos, pois se o objetivo for analisar a organização em estudo este fornece valores em que é mais fácil a compreensão, e outro em termos relativos, uma vez que, se o objetivo for analisar o BSC da organização em estudo com outros municípios este permite uma melhor comparação. As ações estratégicas referentes ao objetivo M1 resumem-se em alargar as zonas industriais, criar parcerias com o instituto de emprego e formação profissional (IEFP) de forma a criar oferta formativa adequada às necessidades da região e desenvolver feiras de emprego e de troca de experiência profissional.

Quadro 8: Indicadores e métricas dos objetivos da perspetiva de municípios

<i>Objetivos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Métricas</i>
M1 – Diminuição do número de desempregados.	Diminuição absoluta do número de pessoas inscritas, do concelho de Arganil, no centro de emprego.	Número de desempregados do semestre n - Número de desempregados do semestre n-1 .
	Diminuição relativa do número de pessoas inscritas, do concelho de Arganil, no centro de emprego.	$((\text{Número de desempregados do semestre } n - \text{Número de desempregados do semestre } n-1) / (\text{Número de desempregados do semestre } n)) * 100$.
M2 – Aumentar oportunidades para a população jovem no concelho diminuindo o número de desempregados em situação de primeiro emprego.	Diminuição absoluta de desempregados em situação de primeiro emprego.	Número de desempregados em situação de primeiro emprego no semestre n - número de desempregados em situação de primeiro emprego no semestre n-1 .
	Diminuição absoluta do desemprego registado por concelho segundo o grupo etário - <25 anos e 25-34 (idades).	$(\text{Número de desempregados do grupo etário } <25 \text{ anos} + \text{Número de desempregados do grupo etário } 25-34) \text{ do semestre } n - (\text{Número de desempregados do grupo etário } <25 \text{ anos} + \text{Número de desempregados do grupo etário } 25-34) \text{ do semestre } n-1$.
M3 – Aumentar o número de alojamentos sociais.	Aumentar o número absoluto de habitações sociais existentes.	Número de habitações no ano t - Número de habitações no ano t-1 .
	Aumentar o número relativo de habitações sociais existentes.	$((\text{Número de habitações no ano } t - \text{Número de habitações no ano } t-1) / (\text{Número de habitações do ano } t)) * 100$.
M4 – Criação de medidas para ouvir os municípios.	Número de medidas criadas para ouvir os municípios.	Número de medidas criadas para ouvir os municípios no semestre n .
M5 – Aumentar a satisfação global do município.	Nível de satisfação do município.	Inquérito de satisfação do município realizado semestralmente e questões colocadas no site da CMA.

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efetuadas, análise documental e observação participante.

Relativamente ao objetivo M2 as ações a desenvolver baseiam-se nos incentivos à fixação dos jovens (subsídios aos jovens ou subsídios de natalidade) e melhoria das condições de vida (emprego e infraestruturas) para que os jovens se fixem no concelho de Arganil.

Tanto para o objetivo M1 como para o M2, o cálculo das métricas tem por base valores do site do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP)³.

Os indicadores do objetivo M3, à semelhança do objetivo M1 também serão calculados em termos relativos e absolutos. Da propriedade da Câmara, em 2012 existiam 8 alojamentos sociais, dos quais 6 em Coja e 2 em Arganil. As ações consistem em encaminhar as pessoas que realmente necessitam de habitação, em que serão praticados preços mais baixos, e caso se verifique que esses alojamentos não são em número suficiente, pretende-se criar apoios que ajudem no aluguer de habitação.

No que respeita ao objetivo M4 a métrica resume-se ao número de medidas criadas para ouvir os munícipes, cujas ações estratégicas têm em conta a participação dos munícipes nas reuniões da assembleia municipal, participação no inquérito de satisfação dos munícipes, participação nas questões colocadas no site da CMA e instauração de um dia específico em que a presidência ouve as necessidades dos munícipes.

No que diz respeito ao objetivo M5 a métrica a utilizar tem por base o inquérito de satisfação dos munícipes bem como no site da CMA⁴ podem ser colocadas questões pontuais que têm em conta os eventos entre outras opiniões que a Câmara considere oportunas para a medição deste mesmo objetivo, posteriormente esses dados devem ser analisados, de forma a extrair a informação relevante. A ação estratégica do objetivo M5 consiste na implementação de um processo de avaliação da satisfação dos munícipes com recurso a inquéritos.

Quanto à perspetiva de processos internos, os indicadores e métricas são os que se apresentam no quadro 9.

Quadro 9: Indicadores e métricas dos objetivos da perspetiva de processos internos

<i>Objetivos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Métricas</i>
P6 – Cumprir o plano anual de obras públicas.	Grau de execução de obras públicas.	(Número de obras executadas no ano t /Número de obras previstas no ano t)*100.
P7 – Cumprimento do programa de conforto habitacional para pessoas idosas.	Número de habitações beneficiadas no programa de conforto habitacional.	Número de habitações beneficiadas no programa de conforto habitacional no semestre n .
P8 – Celebração de acordos tripartidos entre empresas/município/ escolas.	Número de acordos estabelecidos.	Número de acordos estabelecidos no semestre n .
P9 – Aumentar a qualidade do atendimento.	Nível de satisfação com a qualidade do atendimento.	Inquérito de avaliação da satisfação dos munícipes realizado semestralmente.
P10 – Aumento da satisfação dos fornecedores.	Nível de satisfação dos fornecedores.	Inquérito de avaliação da satisfação dos fornecedores realizado semestralmente.

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efetuadas, análise documental e observação participante.

³ <http://www.iefp.pt/estatisticas/MercadoEmprego/ConcelhosEstatisticasMensais/Paginas/Home.aspx>.

⁴ <http://www.cm-arganil.pt/>.

Com o indicador grau de execução de obras públicas pretende-se medir o objetivo P6, cujas ações a realizar dependem do planeamento definido pela edilidade.

No que respeita ao objetivo P7, o número de habitações beneficiadas no programa de conforto habitacional deve ser relatado pelos colaboradores do gabinete de ação social, uma vez que estes fazem a sinalização das casas mais necessitadas em termos de conforto habitacional e cujos proprietários têm dificuldades financeiras. A ação consiste na realização de obras em casas sinalizadas com falta de condições.

O número de acordos estabelecidos apresenta-se como indicador do objetivo P8, uma vez que o que se pretende é um maior número de interações estabelecidas entre as três partes. A ação a desenvolver consiste no estabelecimento de novos acordos.

Quanto ao objetivo de aumentar a qualidade do atendimento, o indicador que mais se adequa é o nível de satisfação com a qualidade do atendimento, cuja métrica a utilizar consiste no inquérito de avaliação da satisfação dos munícipes. Esse inquérito, atualmente, tem sido realizado anualmente e o que se pretende é que mesmo comece a ser realizado semestralmente, de modo a, poder dar a informação em tempo útil e de acordo com a periodicidade que foi estabelecida. As ações baseiam-se na realização de um maior número de formação e criação de um sistema de recompensa para os colaboradores mais eficientes e eficazes.

Relativamente ao objetivo P10 as ações a desenvolver pela CMA consistem no cumprimento dos prazos de pagamento das faturas e deve existir um encaminhamento rápido para os colaboradores responsáveis por esse mesmo processo de forma a não desperdiçar tempo. No caso de ajustes diretos, empreitadas, etc. caso sejam mantidas relações de cordialidade de certo que existirá uma maior adesão por parte dos fornecedores, que origina à CMA um leque mais vasto de oportunidades para analisar.

No que diz respeito aos indicadores e métricas dos objetivos da perspetiva de aprendizagem e crescimento são os que se evidenciam no quadro 10.

Quadro 10: Indicadores e métricas dos objetivos da perspetiva de aprendizagem e conhecimento

<i>Objetivos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Métricas</i>
A11 – Aumento de formação profissional.	Aumentar o número absoluto de horas de formação profissional.	Número de horas de formação no semestre n – Número de horas de formação no semestre n-1 .
	Aumentar o número relativo de horas de formação profissional.	$((\text{Número de horas de formação no semestre } n - \text{Número de horas de formação no semestre } n-1) / (\text{Número de horas de formação no semestre } n)) * 100$.
A12 – Diminuição de reclamações por erros de serviço.	Diminuição absoluta de reclamações por erros de serviço.	Número de reclamações por erros de serviço no semestre n – Número de reclamações por erros de serviço no semestre n-1 .
A13 – Satisfação dos colaboradores.	Nível de absentismo.	$(\text{N}^\circ \text{ de dias médio que os colaboradores faltam no semestre } n) / (\text{n}^\circ \text{ de dias de um semestre}) * 100$.
	Nível de satisfação dos colaboradores.	Questionário de satisfação realizado aos colaboradores, semestralmente.

Fonte: Elaboração própria com base na análise documental e observação participante.

À semelhança de outros objetivos definidos anteriormente, o objetivo de aumento de formação profissional (A11) também verá os seus indicadores medidos em termos absolutos e relativos. A ação estratégica a desenvolver consiste no apoio aos colaboradores em processos de formação.

Relativamente ao objetivo A12, as ações estratégicas consistem em implementar um processo de avaliação de desempenho com o objetivo de premiar os melhores desempenhos técnicos e diagnosticar necessidades de formação técnica.

Quanto ao objetivo A13, pretende-se quantificar o nível de absentismo e o nível de satisfação dos colaboradores. As ações estratégicas consistem na implementação de incentivos não pecuniários, premiando os colaboradores que menos faltas apresentem durante o semestre e na implementação de um processo de avaliação dos colaboradores com recurso a questionários confidenciais.

Relativamente, à perspetiva financeira os indicadores e métricas são os que se apresentam no quadro 11.

Quadro 11: Indicadores e métricas dos objetivos da perspetiva financeira

<i>Objetivos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Métricas</i>
F14 - Aumentar o volume de receitas.	Aumento absoluto do volume de receitas.	Receita cobrada líquida do semestre n – Receita cobrada líquida do semestre n-1 .
	Aumento relativo do volume de receitas.	$((\text{Receita cobrada líquida do semestre } n - \text{Receita cobrada líquida do semestre } n-1) / (\text{Receita cobrada líquida do semestre } n-1)) * 100$.
F15 - Diminuição do prazo médio de pagamentos.	Prazo médio de pagamentos.	$PMP = (DF/A) * 365$.
F16 - Execução da despesa.	Grau de execução orçamental da despesa.	$(\text{Dotações corrigidas} / \text{Total de despesas pagas}) * 100$.
F17 - Diminuição do peso de FSE nos custos totais.	Percentagem de custos com fornecimento e serviços externos.	$((\text{Custos com fornecimentos e serviços externos} / \text{Custos totais}) \text{ semestre } n - \text{semestre } n-1) * 100$.
F18 - Diminuição dos valores de recebimento em atraso.	Diminuição absoluta dos valores de recebimento em atraso.	Total de valores em atraso no semestre n – total de valores em atraso no semestre n-1 .
	Diminuição relativa dos valores de recebimento em atraso.	$((\text{Total de valores em atraso no semestre } n - \text{total de valores em atraso no semestre } n-1) / (\text{total de valores em atraso no semestre } n-1)) * 100$.

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efetuadas.

Assim, para o objetivo F14 serão utilizados dois indicadores, um em termos absolutos e outro em termos relativos. Para o cálculo das respetivas métricas tem-se por base os valores do mapa de controlo orçamental da receita do semestre a que respeita. As ações estratégicas a desenvolver residem na revisão da tabela de taxas e preços e na diminuição dos recebimentos em atraso (Anexo III).

O indicador prazo médio de pagamentos (PMP) tem como métrica: $PMP = (DF/A) \cdot 365$. Sendo que “DF” corresponde aos encargos assumidos e não pagos a fornecedores de bens e serviços correntes e de capital, e “A” corresponde à soma das despesas correntes e de capital registradas nas rubricas da contabilidade orçamental (despesas pagas) com a variação, no trimestre, dos encargos assumidos e não pagos. Devem ser tidas em conta as seguintes ações de modo a que o respetivo objetivo seja alcançado: aceleração do processo de circulação de faturas e o cumprimento do prazo de vencimento das faturas (Anexo III).

Seguidamente, o indicador grau de execução orçamental da despesa pode ser calculado através da seguinte métrica: $(\text{Dotações corrigidas} / \text{Total de despesas pagas}) \cdot 100$. Os valores a utilizar serão extraídos do mapa de controlo orçamental da despesa. A ação possível de realizar e que aliás é referida na entrevista à responsável pela área financeira (Anexo III) consiste na criação de orçamentos realistas, ou seja, o mais aproximado possível da realidade.

O objetivo F17 apresenta como indicador a percentagem de custos com fornecimento e serviços externos, em que a demonstração de resultados fornece os valores necessários para o cálculo da respetiva métrica. Com o intuito de alcançar esse objetivo torna-se essencial consultar diversos fornecedores para conseguir melhores condições em termos de qualidade e preço, deve-se sobretudo adotar uma política de contenção de custos (Anexo III) e devem-se efetuar ações de sensibilização.

Por fim, o último indicador diz respeito aos valores em atraso de água /saneamento/ lixo. Para o cálculo da métrica será utilizado uma lista semestral em que constam os valores em atraso, bem como a situação (anulado, cortado, interrompido), data, estado (pago, zero, em débito, execução fiscal), o local e o tipo de tarifário (água, saneamento e lixo). Assim, as ações estratégicas no que diz respeito a este objetivo prende-se com a instauração de processos no prazo legal estabelecido até aos 6 meses e defende-se a criação de medidas para recebimentos em atraso, como por exemplo, o corte e a penhora (Anexo III).

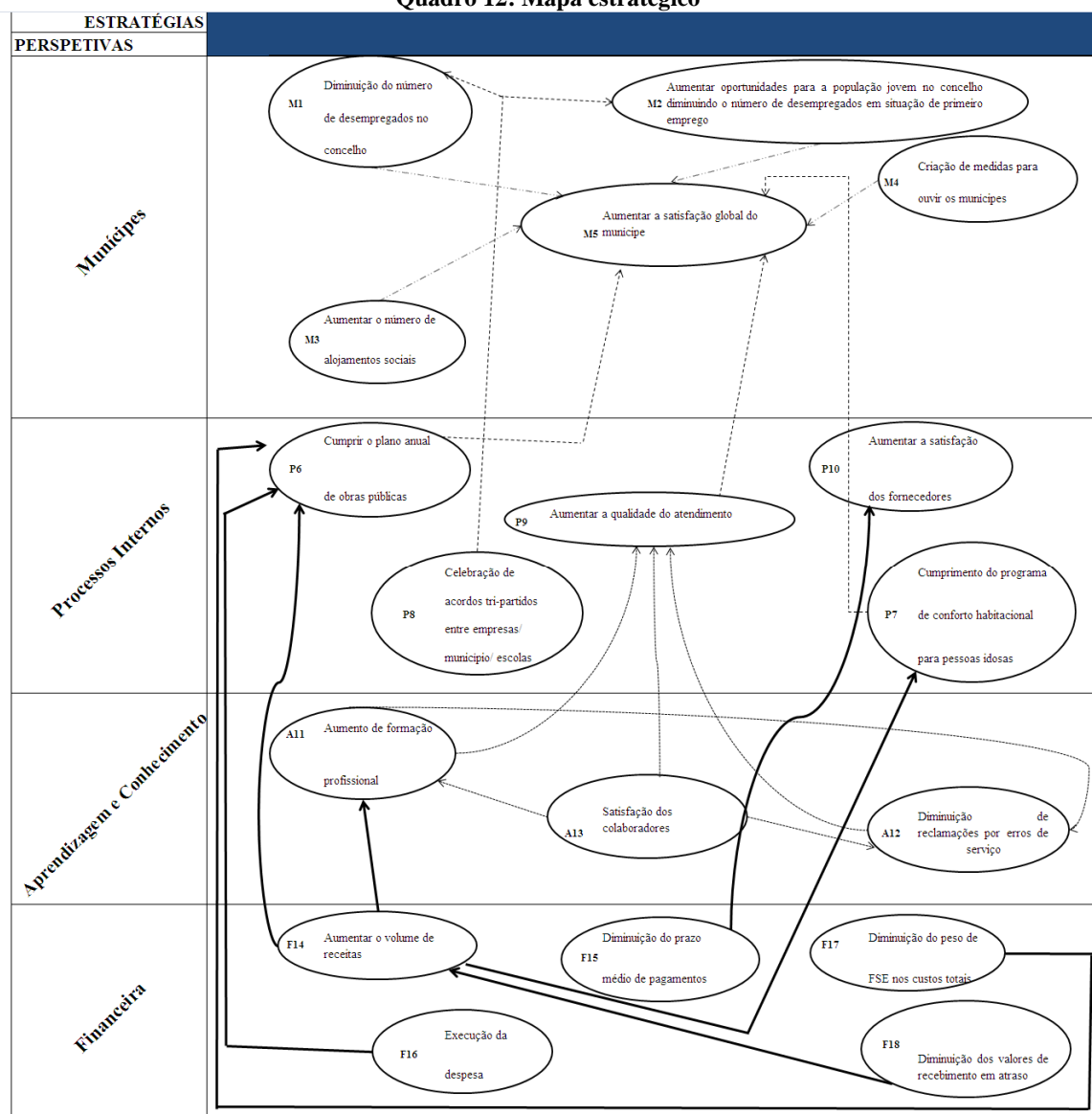
Todos os indicadores da perspetiva financeira têm uma periodicidade de cálculo semestral.

4.2.5 AS RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO

O *Balanced Scorecard*, como foi possível analisar, é um modelo de gestão estratégica em que inicialmente se desenvolve a missão, a visão e a estratégia da organização, seguidamente, as perspetivas do modelo desdobram-se em objetivos, indicadores e as respetivas métricas, de forma a conseguir medir esses mesmos indicadores. Face ao cálculo desta métrica, poderemos ajustar a meta e verificar a possibilidade de atingir a realidade medida.

É esta interação que possibilita o preenchimento do mapa estratégico, que não é mais que um conjunto de relações de causa-efeito. O quadro 12 apresenta o referido mapa para as quatro perspetivas que o modelo contempla.

Quadro 12: Mapa estratégico



Fonte: Elaboração própria

Na perspetiva financeira a diminuição dos valores de recebimentos (F18) permite aumentar o encaixe de receitas (F14), que quanto maior for mais ajudará a cumprir o programa de conforto habitacional para pessoas idosas (P7), a cumprir o plano anual das obras públicas (P6) e que se efetue mais formação (A11). A diminuição do prazo médio de pagamentos irá influenciar a satisfação dos fornecedores (P10). Tanto a execução da despesa (F16), como a diminuição do peso de FSE nos custos totais (F17) irá permitir cumprir o plano anual de obras públicas.

Por sua vez, na perspetiva de aprendizagem e conhecimento a satisfação dos colaboradores (A13) afeta o aumento de formação profissional (A11) e a diminuição de reclamações por erros de serviço (A12), uma vez que colaboradores satisfeitos estão mais predispostos a aceitar formação profissional e uma vez motivados pretende-se que os chamados “erros de distração” diminuam. Por sua vez, o aumento de formação profissional também permitirá que os erros de natureza técnica diminuam, afetando assim o objetivo A12. Os objetivos A11, A12, A13

pretendem fomentar o aumento da qualidade do atendimento que, por sua vez, irá influenciar a satisfação global do munícipe.

O aumento da qualidade do atendimento (P9), bem como o cumprimento do programa de conforto habitacional para pessoas idosas (P7) têm, respetivamente, como objetivo a criação de condições para que aumente a eficácia e a eficiência dos serviços da autarquia. Paralelamente, o facto de se verificar que o município se preocupa com a população idosa e desenvolve ações que melhoram a vida desta, certamente que também irá entrar na equação da satisfação global do munícipe. O cumprimento do plano anual das obras públicas (P6) também vai influenciar a satisfação global do munícipe (M5).

Relativamente à perspetiva de processos internos, pretende-se que a celebração de acordos tripartidos entre empresas o município e as escolas (P8) origine uma diminuição do número de desempregados (M1), uma vez que, ao serem analisadas as reais necessidades do concelho, procura-se que os valores da oferta e da procura se igualem, o que em termos de empregabilidade irá originar um aumento de oportunidades para a população jovem (M2).

Dentro da perspetiva de munícipes a diminuição do número de desempregados (M1) no concelho, o aumento do número de alojamentos sociais (M3), o aumento de oportunidades para a população jovem no concelho (M2) e a criação de medidas para ouvir os munícipes (M4) irão influenciar o aumento da satisfação global do munícipe. Visto que, se o município se preocupa em criar oportunidades para a população e está disposto a ouvir as necessidades dessa mesma população, consequentemente a satisfação do munícipe tende a aumentar.

Seguidamente, serão apresentadas no capítulo 5 as conclusões, limitações e sugestões para investigação futura.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

5.1 CONCLUSÃO

O principal objetivo do relatório de estágio consistia em verificar a pertinência da adequação do BSC original às organizações públicas, objetivo esse que foi concretizado com sucesso. Assim, de acordo com as entrevistas realizadas, análise documental e observação participante, a CMA, organização pública, partilha da opinião que a missão, visão e princípios se devem situar no topo, deste modo, pode concluir-se que quanto mais no topo se evidencia mais importância tem para a organização. A missão/visão depende da organização em causa e da presidência dessa mesma organização, não sendo, portanto, igual em todas elas. Seguidamente a perspectiva de clientes ou munícipes, pois estes detêm bastante importância para as autarquias locais, depois a perspectiva de processos internos, a seguir a perspectiva de conhecimento/aprendizagem e, por fim, a perspectiva financeira. Não esquecendo que a estratégia deve ocupar um lugar central e deve estar interligada com todas as perspetivas.

Portanto, conclui-se que a implementação do BSC em organizações públicas é possível, desde que se tenham em conta as diferenças entre missão, visão e valores, bem como a reorganização das perspetivas dependendo das distintas tipologias de organizações. Para a implementação do BSC sugere-se que *“seja definida uma equipa (multifuncional) de implementação e monitorização do modelo, que garanta a existência de uma linguagem comum; seja criado um modelo informático que permita a medição e comunicação dos indicadores, por forma, a fomentar uma cultura de responsabilidade sobre os resultados obtidos face às metas definidas. E em última análise, que forneça um output – relatório; e que seja definido um plano de ação da mudança para orquestrar todo o processo de implementação e acompanhamento do Scorecard”* (Borges, 2010: 74). Assim, todos os objetivos que foram propostos foram alcançados.

É possível concluir também que o BSC é um instrumento de gestão aplicável e muito útil para as organizações públicas. É fundamental que a presidência adote um estilo de gestão pró-ativo, de forma que se sinta motivada e com consciência do estabelecimento e cumprimento desses objetivos.

Ainda existe um fraco envolvimento das organizações públicas. É necessário que os colaboradores sintam que cada vez mais as organizações públicas são comparadas com as empresas privadas e que, por isso, a participação de todos para novas formas de gestão e organização são fundamentais. Os colaboradores não se podem preocupar apenas com as tarefas diárias. Deve também existir uma preocupação com metas e resultados de longo prazo. Este modelo permite que todos na organização saibam concretamente os objetivos que têm de atingir, que indicadores seriam usados para os medir e quais as ações estratégicas que devem levar a cabo. Pois só assim, com o empenho de todos é possível o sucesso da organização bem como a implementação deste modelo.

A nível pessoal espero ter ajudado esta organização a definir objetivamente aquilo que pretende alcançar para que a posteriori seja mais fácil transmitir aos colaboradores os objetivos

pretendidos e que, consequentemente, estes se sintam motivados para o cumprimento desses objetivos, com o intuito de, a CMA conseguir desempenhar a sua missão. Todo o trabalho desenvolvido não seria possível se não existisse uma observação participante na organização, através do estágio curricular.

5.2 LIMITAÇÕES

A primeira dificuldade encontrada deve-se à escassez de literatura para organizações públicas, nomeadamente para autarquias locais, uma vez que o BSC foi definido inicialmente para empresas privadas. No entanto, também foi dessa escassez de literatura que surgiu a oportunidade para a presente investigação.

Outra das limitações prende-se com o facto de se estudar um caso em concreto, o Município de Arganil, o que não permite que sejam efetuadas generalizações para outros contextos, como aliás é uma limitação do estudo de caso. Mais a mais, tratando-se de um estudo de caso único, esta análise foi condicionada claramente por uma realidade única, enformada por uma visão única e por aspetos contextuais, que embora generalizáveis aos mais variados concelhos portugueses, cuja envolvente única limitam qualquer extrapolação para outros concelhos.

O facto dos objetivos das diferentes perspetivas não terem sido testados pode condicionar a vulnerabilidade do modelo e, desta forma, constituir uma limitação. Por fim, e face às condições socioeconómicas e ao clima de mudança que estamos constantemente a atravessar, os colaboradores não estão tão predispostos à aceitação de novas ferramentas de gestão, o que pode condicionar também a aplicação do modelo.

5.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Com o intuito de combater algumas das limitações supracitadas seria fundamental aplicar o mesmo estudo a outros municípios, ou até a outras organizações públicas, de forma a tirar proveito de um conjunto de realidades diferenciadas, tanto a nível territorial (interior versus litoral), a nível de dimensão (câmaras grandes e pequenas), perspetivas socioeconómicas (rural versus urbana; agrícola versus industrial) e socioculturais (turismo monumental versus turismo rural). Claramente, há espaço para aumentar a variabilidade da análise efetuada e discutir resultados, o que certamente será um desafio, e um resultado, enriquecedor.

No que diz respeito à implementação, é necessário afirmar categoricamente que no objetivo não se vislumbrava fazer o acompanhamento da implementação. No entanto, em futuras investigações sugere-se que se possa implementar e acompanhar o modelo proposto. Verificando, assim, a sua adaptabilidade ou não às organizações, bem como averiguar as dificuldades encontradas, tanto a nível institucional como a nível departamental e pessoal.

BIBLIOGRAFIA

- Ahn, H. 2001. Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report. *Long Range Planning*, 34: 441-461.
- Anthony, R. 1995. The Nonprofit Accounting Mess. *Accounting Horizons*, 9(2): 44-54.
- Azevedo, A. 2007. *Administração Pública*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Borges, M. 2010. *Balanced Scorecard numa Misericórdia: Estudo de Caso*. Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Boyne, G. 2002. Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39(1): 98-122.
- Broad, M., Goddard, A., & Alberti, L. 2007. Performance, Strategy and Accounting in Local Government and Higher Education in the UK. *Public Money & Management*, 27(2): 119-126.
- Bushnell, D., & Halus, M. 1992. TQM in the Public Sector: Strategies for Quality Service. *National Productivity Review*, 11(3): 355-370.
- Caiado, A. 2003. *Contabilidade de Gestão*. Lisboa: Vislis.
- Chang, O., & Chow, C. 1999. The Balanced Scorecard: A Potential Tool for Supporting Change and Continuous Improvement in Accounting Education. *Issues in Accounting Education*, 14(3): 395-413.
- CIPFA. 1996. *Management Accounting*. Foundation Open Learning Materials. London: Chartered Institute of Public Finance and Accountancy.
- Collis, D., & Montgomery, C. 1997. *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*. Chicago: Irwin.

- Cruz, C. 2005. *Balanced Scorecard - Concentrar uma Organização no que é Essencial*. Porto: Vida Económica.
- Denzin, N. 1978. *Sociological methods: A sourcebook*. New York: McGraw-Hill.
- Donaldson, G. 1984. *Managing corporate wealth*. NY: Praeger.
- Drtina, R., Gilbert, J., & Alon, I. 2007. Using the Balanced Scorecard for Value Congruence in an MBA Educational Setting. *Sam Advanced Management Journal*, 72(1): 4-13.
- Drucker, P. 1997. *As Organizações Sem Fins Lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultura.
- Drury, C. 2004. *Management and Cost Accounting* (6 ed.). London: Thomson Business Press.
- Franco, A. 1995. *Finanças Públicas e Direito Financeiro*. Coimbra: Almedina.
- Franco, V., Moraes, A., Oliveira, Á., Major, M., Serrasqueiro, R., Jesus, M., & al., e. 2006. *Contabilidade de Gestão: Orçamento Anual e Instrumentos de Avaliação de Desempenho Organizacional*. Lisboa: Publisher Team.
- Greatbanks, R., & Tapp, D. 2007. The Impact of Balanced Scorecards in a Public Sector Environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8): 846-873.
- Haas, M. d., & Kleingeld, A. 1999. Multilevel Design of Performance Measurement Systems: Enhancing Strategic Dialogue Throughout the Organization. *Management Accounting Research*, 10: 233-261.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. 2008. *Administração Estratégica: Competitividade e Globalização* São Paulo: Thomson Learning.
- INE. 2011a. **Censos - Resultados preliminares - 2011**. Consultado a 19 de Maio de 2012 através de http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=122103956&PUBLICACOESmodo=2.

INE. 2011b. **Entidades que integram o setor institucional das administrações públicas.**

Consultado a 12 de Maio de 2012 através de

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xlang=pt&xpgid=ine_main&xpid=INE.

Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. 2007. *O Controlo de Gestão*. Lisboa: Áreas Editora.

Kaplan, R. 1999. *Can Bad Things Happen to Good Scorecards? Part II of implementation pitfalls*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. 2000. *Overcoming the Barriers to Balanced Scorecard Use in the Public Sector*: Balanced Scorecard Report.

Kaplan, R. 2001. Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations. *Non-Profit Management and Leadership*, 11(3): 353-370.

Kaplan, R., & Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1): 61-66.

Kaplan, R., & Norton, D. 1993. Putting The Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, September-October: 134-142.

Kaplan, R., & Norton, D. 1996a. *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. 1996b. *The Balanced Scorecard - Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. 1996c. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January-February: 71-79.

Kaplan, R., & Norton, D. 2000. *The Strategy Focused Organization - How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press

- Kaplan, R., & Norton, D. 2004. *Strategy Maps - Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. 2006. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Locais, D.-G. d. A. 2011. **Definição de Autarquias Locais**. Consultado a 13 de Julho de 2012, através de <http://www.dgaa.pt/default.asp?s=12168>.
- Loppolo, G., Saija, G., & Salomone, R. 2011. Developing a Territory Balanced Scorecard Approach to Manage Projects for Local Development: Two Case Studies. *Land Use Policy*: 1-12.
- Mintzberg, H. 1996. Managing Government, Governing Management. *Harvard Business Review*, 74(3): 75-83.
- Morgan, G. 1986. *Images of Organization*. Newbury Park: Sage.
- Moullin, M. 2004. *Using the Public Sector Scorecard in Health and Social Care*. Paper presented at the Proceedings of the performance measurement association conference, Edinburgh.
- Neely, A. 2002. *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Niven, P. 2003. *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P. 2005. *The Balanced Scorecard Diagnostics - Maintaining Maximum Performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Nørreklit, H. 2000. The Balance on the Balanced Scorecard a Critical Analysis of Some of Its Assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1): 65-88.

- Nørreklit, L., & Schoenfeld, H. 1996. *Resources of the Firm, Creating, Controlling and Accounting*. Copenhagen: DJØF Publishing.
- Olve, N., Roy, J., & Wetter, M. 1997. *Balanced Scorecard - I Svensk praktik*. Sweden: Liber AB.
- Papenhausen, C., & Eistein, W. 2006. Insights From the Balanced Scorecard: Implementing the Balanced Scorecard at a College of Business. *Emerald Group Publishing Limited*, 10(3): 15-22.
- Pereira, C., & Franco, V. 1994. *Contabilidade Analítica*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Pereira, J. 2009. *Contributo para a Concepção de um Balanced Scorecard num Equipamento de uma Organização Sem Fins Lucrativos*. ISCTE-IUL, Lisboa.
- Perera, S., Schoch, H., & Sabaratnam, S. 2007. Adoption of the Balanced Scorecard in Local Government Organizations. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 2(1): 53-70.
- Pineno, C. 2007. The Business School Strategy: Continuous Improvement by Implementing the Balanced Scorecard. *Research in Higher Education Journal*, 1: 68-77.
- Pinto, F. 2009. *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, M. 1987. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 65(3): 43-59.
- Porter, M. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6): 61-78.
- Quinlivan, D. 2000. Rescaling the Balanced Scorecard for Local Government. *Australian Journal of Public Administration*, 59(4): 36-41.

- Rockart, J. 1979. Chief executives define their own data needs - New systems approach, based on the identification of 'critical success factors,' supports attainment of organizational goals. *Harvard Business Review*: March-April, 82-93.
- Rodrigues, M., Dionísio, P., Esperança, J., & Rodrigues, J. 2000. *Strategor: Política Global da Empresa*. Porto: Publicações Dom Quixote.
- Rose, A., & Lawton, A. 1999. *Public Services Management*. Harlow: Prentice Hall.
- Salamon, L., & Anheier, H. 1992. In Search of the Non-profit Sector, I: The Question of Definitions. *Voluntas*, 3(2): 125-151.
- Salamon, L., & Anheier, H. 1997. *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-national Analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- Scott, W. 1987. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. New Jersey: Prentice Hall.
- Simons, H. 1980. *Towards a science of the singular: Essays about case study in educational research and evaluation*. Norwich, UK: Centre for Applied Research in Education, University of East Anglia.
- Simons, H. 2009. *Case study research in practice*. London: Sage.
- Simons, R. 1995. Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, 77(2): 80-88.
- Skinner, B. 1966. *Operant Behavior*. In W.K. Honig (Ed.), *Operant behavior: Areas of Research and Application*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Stake, R. 1995. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Teixeira, P. 2010. *Estudo do Caso: E-Procurement no Município da Figueira de Castelo Rodrigo*. Instituto Politécnico da Guarda, Guarda.

Teixeira, S. 2005. *Gestão das Organizações*. Madrid: Mc Graw Hill.

Thompson, J. 1967. *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.

Woodside, A. 2010. *Case Study Research: Theory, Methods and Practice*. Bingley: Esmerald Group Publishing Limited.

Yin, R. 1994. *Case Study Research Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.

ANEXOS

ANEXO I - ENTREVISTA AO PRESIDENTE, RICARDO PEREIRA ALVES, DA CMA

Entrevistador: Encontro-me a frequentar o mestrado em gestão na Universidade de Aveiro e a fazer estágio curricular nesta mesma instituição, pelo que, o meu relatório de estágio pretende focar o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* no Município de Arganil.

A entrevista tem como objetivo esclarecer alguns pontos, que considero importantes, e acerca dos quais não encontrei informação, através de análise documental, de modo, a permitir completar o conteúdo do meu relatório de estágio. A informação recolhida será apenas para análise própria no âmbito deste trabalho e para poder comprovar a veracidade da informação que apresento.

Gostaria de refletir desde já o meu agradecimento pelo facto de me ter recebido e de ter despendido do seu tempo para colaborar neste relatório.

Através do Manual da Qualidade e das Grandes Opções do Plano e Orçamento de 2012 foi possível evidenciar que a visão da organização consiste em *“promover a melhoria da qualidade de vida, resolvendo problemas existentes e criando condições que permitam a fixação de pessoas no concelho; fortalecer a estrutura económica para inverter a tendência de desertificação do concelho e fixar jovens; e desenvolver produtos turísticos competitivos apostando no enorme potencial do concelho”*. A questão que coloco, e uma vez que são estabelecidos, por assim dizer “3 tópicos”, qual o que a organização pretende alcançar em 1º lugar?

Ricardo Pereira Alves: Sim essa é a nossa visão. Sem dúvida que sendo os munícipes a nossa principal razão de ser, aquele que se define como primordial, é indubitavelmente, promover a melhoria da qualidade de vida, de forma a termos cada vez mais população que ambicione fixar-se cá, bem como, satisfazer a população que já se encontra no nosso concelho. De certa forma, o fortalecimento da estrutura económica está intimamente relacionado com o primeiro, uma vez que fortalecendo a estrutura económica irá originar a melhoria da qualidade de vida e, consequente, aumento de fixação de população neste município.

E: Assim, o desenvolvimento de produtos turísticos apresentar-se-ia em segundo lugar, porquê?

R: Porque sendo os munícipes o nosso principal foco, depois e tendo em conta o enorme potencial que o concelho tem para oferecer, achamos importante que o concelho se deva especializar no setor do turismo, quer ao nível de alojamento, através de investimentos privados, quer ao nível da restauração e de empresas de animação.

E: Esta missão e visão foi definida pela atual presidência?

R: Sim, foi definida pela atual presidência, desde 2005, de modo que, fomos nós que a traçamos e desta forma revimo-nos nesses objetivos.

E: Uma vez definido o destino futuro da organização e como a organização ambiciona ser vista no médio e longo prazo, quais os objetivos estabelecidos para esse mesmo período de tempo?

R: A médio e longo prazo espera-se que o município seja capaz de se tornar atrativo para as pessoas que cá vivem e para as pessoas que querem vir para cá; seja capaz de gerar oportunidades de emprego e de travar a desertificação.

E: De que forma podemos quantificar esses objetivos de médio e longo prazo?

R: Através dos resultados dos censos de 2011 por comparação com 2001, através da taxa de nascimento/óbitos e da taxa de emigração.

E: Perguntando de outra forma, dado que a visão principal consiste em promover a melhoria da qualidade de vida e fortalecer a estrutura económica, quais os objetivos em termos quantitativos que devem estar definidos para que se alcance essa visão, e de forma a que todos os departamentos também desenvolvam ações para que o objetivo seja concretizado?

R: É difícil de responder.

E: Por exemplo, e uma vez que pretende “*travar a desertificação*” reconhece que aumentar a população residente no concelho seria um objetivo quantitativo adequado?

R: Sim, esse é primordial, mas em vez de aumentar acho que manter seria uma aposta mais realista, devido à atual conjuntura económica que o país atravessa.

E por outro lado seria importante que as empresas do concelho aumentassem as suas exportações em x%.

E: Considera importante a estratégia nas organizações públicas?

R: Sim.

E: Porquê?

R: Simplesmente, porque sem estratégia não há resultados e se queremos de facto alcançar o sucesso, a estratégia deve estar bem delineada.

E: Assim, tendo em conta o grau de importância que a estratégia tem para a CMA, qual seria a posição que deveria ocupar? Deveria situar-se no topo, na base ou ao centro?

R: Acho que é fundamental, uma estrutura em rede, de forma a que todos os departamentos estejam interligados com a estratégia.

E: Então ao centro seria a posição ideal?

R: Sim, nunca esquecendo a interligação.

E: De entre as perspetivas do *Balanced Scorecard*, ou seja, financeira, munícipes, conhecimento e aprendizagem e processos internos, numa escala de 1 a 4, sendo que 1 é a perspetiva que deve ficar no topo e 4 a perspetiva que se apresenta na base, qual a que está mais relacionada com o objetivo definido e, assim, sucessivamente?

R: A perspetiva dos munícipes deve ser o nível 1, de acordo com o que já foi referido anteriormente, e porque a nossa missão também nos leva para esse sentido, pois pretendemos promover e assegurar a satisfação dos munícipes. Seguidamente, a perspetiva dos processos internos e, continuamente, fará todo o sentido que se apresente a perspetiva de conhecimento e aprendizagem.

E: Porque é que a perspetiva de conhecimento e aprendizagem se deve apresentar em terceiro lugar e não a perspetiva financeira, por exemplo?

R: Porque necessita de existir qualificação e competência dos recursos humanos para que internamente tudo corra pelo melhor, pois não podemos ter recursos humanos qualificados e orientados para melhor servir o cidadão se não existir conhecimento e formação.

E por último, então, no meu entender deve-se apresentar a perspetiva financeira, pois esta é a base de todo o processo. Também não faria sentido que neste tipo de organização a perspetiva financeira se apresenta-se em primeiro lugar porque o lucro não é o nosso principal objetivo, consideramos, no entanto, que a perspetiva financeira seja importante, mas que se deve apresentar na base de modo a servir de auxílio a todas as outras perspetivas.

E: Dou por terminada a minha entrevista e mais uma vez obrigada por me ter recebido, foi um prazer poder entrevistá-lo.

ANEXO II – ENTREVISTA À DR.^a MARIA DO CARMO NEVES, TÉCNICA SUPERIOR NO GABINETE DE FUNDOS EUROPEUS E DA GESTÃO DA QUALIDADE DA CMA

Entrevistador: Foi possível observar que a visão/missão da CMA se encontra afixada em alguns gabinetes, o mesmo acontece em todos?

Maria do Carmo: Sim, é possível observar-se em todos os gabinetes, e foi afixado por nós enquanto gabinete de gestão da qualidade.

E: Então a visão/missão foi transmitida através dessa afixação?

M: Sim, através da afixação e através do manual da qualidade em que todos os colaboradores tiveram conhecimento e acesso ao mesmo.

E: Como o manual da qualidade refere existem painéis de gestão em que os objetivos dos gabinetes que são objeto de certificação já estão definidos, seria possível facultar-me esses mesmos painéis de gestão?

M: Com certeza que facultar-lhe-ei os painéis de gestão.

E: Existe um prazo definido para os objetivos a atingir?

M: Sim, esses objetivos são estabelecidos anualmente e medidos mensalmente.

E: Os intervenientes no processo conhecem os objetivos?

M: Sem dúvida, os gestores de processo tem conhecimento dos seus objetivos, pois só assim se consegue que eles transmitam esses mesmos objetivos aos colaboradores.

E: Tanto os gestores de processos como os colaboradores interessam-se por esses objetivos?

M: Agora sim, inicialmente foi uma tarefa difícil mas agora já estamos a conseguir que todos se empenhem na concretização dos mesmos.

E: Obrigada pela atenção disponibilizada.

ANEXO III – ENTREVISTA À DR.^a SARA ISABEL CANCELA RODRIGUES, TÉCNICA SUPERIOR DA DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E FINANCEIRA DA CMA

Entrevistador: Uma vez que este processo do BSC não é possível sem o envolvimento da gestão de topo, foi possível aferir com o presidente da CMA que a visão principal consiste em melhorar a qualidade de vida e fortalecer a estrutura económica para um consequente aumento da fixação da população. Tendo em conta esta visão qual considera que seja o objetivo de médio e longo prazo em termos quantitativos?

Sara Rodrigues: Na minha opinião e de acordo com o que foi referido pelo senhor presidente considero importante aumentar a população residente em x% e aumentar o tecido empresarial através do alargamento da zona industrial, pretendendo-se que daqui a 5 anos se consiga atingir uma área ocupada de 50%. Posso, acrescentar, ainda, que está definido esse alargamento para uma área total de 89,65 hectares.

E: Manter em vez de aumentar a população residente não seria um objetivo mais realista?

S: Pensando bem e visto que as famílias estão a emigrar cada vez mais, acho que sim se conseguirmos neste momento manter a população residente seria uma melhor opção.

E: De acordo com as perspetivas que o BSC contempla aquela que pretendo abordar consigo, em especial, é a perspetiva financeira. Assim, questiono-a acerca dos objetivos da perspetiva financeira que devem estar relacionados com a visão e com os objetivos de médio e longo prazo.

S: Ao nível financeiro pretende-se aumentar as cobranças quer de águas, saneamento e lixo, quer de outras áreas, até porque se pretende que as tabelas de taxas sofram alterações e prevê-se uma diminuição do prazo de pagamentos, de modo a cumprir com lei dos compromissos e pagamentos em atraso.

E: Pode-se pensar também que com prazos de pagamento menores, conseguem ter mais fornecedores interessados, mais propostas, o que determina melhores condições e preços para a CMA.

S: Sim esse é também o objetivo, pois uma Câmara Municipal com elevadas dívidas a fornecedores certamente que não terá muitos fornecedores interessados em prestar serviços, sob pena de também não serem pagos.

Pretende-se, ainda, que as taxas de execução da despesa sejam de 100% e que exista uma redução de custos para colmatar a diminuição das transferências obtidas. E, por fim, pretende-se uma diminuição dos valores de recebimento em atraso.

E: O porquê de achar que devem ser estes os objetivos e não outros?

S: Porque face ao atual contexto nacional e europeu de crise económica, a redução das transferências para as Autarquias Locais, o aumento de iva e ainda a retração do setor privado e público, tendo como consequência a redução da receita e o aumento da despesa, impõem uma diminuição significativa da capacidade de intervenção por parte dos municípios, nomeadamente o de Arganil. Deste modo, impõe-se como objetivo não só a satisfação do município mas também o cumprimento de novas regras impostas pela situação atual, nomeadamente o cumprimento da lei dos compromissos e pagamentos em atraso.

A referida lei limita a atuação dos municípios à existência de fundos disponíveis, os quais dependem diretamente das receitas obtidas e dos compromissos assumidos, e tem como principal objetivo a redução ou inexistência, de pagamentos em atraso.

E: Tendo em conta os objetivos que acabou de enumerar quais os indicadores que permitem quantificar esses mesmos objetivos?

S: Portanto, seria o volume de receitas próprias, o prazo médio de pagamentos, a taxa de execução da despesa em percentagem, a percentagem de custos reduzidos e, por último, o os valores em atraso.

E: Á posteriori, torna-se necessário definir a respetiva métrica, ou seja, de que forma é que se pode proceder ao cálculo dos indicadores supracitados?

S: As métricas a utilizar poderão ser baseadas na evolução da receita própria; comparação entre o previsto e o executado; a evolução dos custos e o estabelecimento do prazo médio de pagamentos inferior a seis meses e o total de valores em atraso.

E: De onde poderemos retirar a informação para calcular essas mesmas métricas?

S: Penso que através dos relatórios de contas, entre outros documentos, que estão disponíveis no site da CMA (www.cm-arganil.pt).

E: A questão seguinte que coloco é: quais as metas que se pretendem atingir?

S: Pois, antes de mais, para definir essas mesmas metas seria necessário simular o cálculo dos indicadores, uma vez que, só assim se conseguiria estabelecer metas mais realistas. No entanto, o aumento das cobranças deve ser em percentagem e na mesma proporção mas em sentido contrário da redução das transferências obtidas e dos custos. O prazo médio de pagamentos pretende-se que não seja superior a 60 dias, as taxas de execução da despesa sejam na ordem dos 100% e, por último, pretende-se evitar a prescrição dos recebimentos em atraso que ocorre após 6 meses, isto para o saneamento e o lixo. A água vai para execução fiscal e não prescreve.

E: Que iniciativas podem ser tomadas para a concretização e alcance das metas estabelecidas?

S: A que me urge dizer em primeiro lugar é, aumentar os impostos e taxas, na medida em que também não se tornem um motivo de insatisfação por parte dos munícipes, assim sendo, acho que rever a tabela de taxas e preços e a diminuição de recebimentos em atraso seriam duas iniciativas oportunas e relativamente à diminuição do prazo médio de pagamentos, a aceleração do processo de circulação das faturas através do webdoc e cumprir o prazo de vencimento das faturas seriam as iniciativas adequadas. Para a execução da despesa, a iniciativa primordial é a de realizar orçamentos mais realistas; quanto à diminuição do peso de FSE nos custos totais, as iniciativas são: pedir orçamentos a diversos fornecedores para assim encontrar o melhor produto, em termos de qualidade e preço e adotar uma política de contenção de modo a reduzir custos com a energia elétrica, com eventos a realizar pela CMA, entre outros; e por fim para a diminuição dos valores em atraso uma das iniciativas é a instauração de processos de execução no prazo legal estabelecido, até 6 meses, e por outro lado, a criação de medidas para recebimentos em atraso, como corte e penhora.

E: Quando é que se procede à penhora?

S: Nos termos do nº1 do artigo 215º do Código de Procedimento e Processo Tributário, “*findo o prazo posterior à citação sem ter sido efetuado o pagamento, procede-se à penhora*”.

E: Acabaram assim, todas as perguntas relativas à perspetiva financeira, contudo, gostaria de questioná-la acerca da perspetiva de munícipes. Na medida do que foi referido anteriormente quais os objetivos e indicadores que considera pertinentes para esta mesma perspetiva?

S: Os objetivos devem passar por diminuir a taxa de desemprego no concelho de Arganil, diminuir a taxa de saída da população do município, aumentar o número de oportunidades para a população jovem, aumentar o número de empresas e aumentar a satisfação global do munícipe.

Relativamente aos indicadores, deve ter tido em conta o número de pessoas inscritas no Centro de Emprego de Arganil, a taxa de emigração da população residente no concelho e através dos censos aferir acerca da evolução da população jovem. Também poderá ser um dos indicadores o número de empresas instaladas no concelho, bem como os dados recolhidos no inquérito realizado aos munícipes.

E: A CMA dispõe de alguma informação sobre o número de empresas instaladas quer nas zonas industriais quer no centro empresarial de Arganil?

S: Sim penso que a Eng.^a Carla Neves da Divisão de Gestão Urbanística, da secção de obras municipais dispõe dessa informação.

E: Quais as métricas, metas e iniciativas para a ação que considera pertinentes de acordo com os objetivos e indicadores definidos?

E: As métricas a utilizar devem ser:

- a taxa de desemprego;
- a taxa de emigração e imigração;
- a evolução da população jovem;
- o número de empresas;
- inquérito aos munícipes.

Mais uma vez refiro a necessidade do cálculo prévio do que foi estabelecido anteriormente para que desta forma as metas sejam realistas. Assim, o desemprego deve ser abaixo dos x% e a taxa de saída deverá ser inferior à taxa de entrada. Aumento da fixação dos jovens em x% e aumentar o número de empresas em 10% tendo em conta os 50% que foram definidos inicialmente para os médio e longo prazo. A satisfação global do munícipe deve situar-se numa classificação de bom ou muito bom.

As iniciativas que podem ser tomadas e muitas delas já em vigor é o alargamento de zonas industriais, criação de piscinas e outros serviços que dinamizem e atraíam a população para o concelho; a criação de incentivos à fixação dos jovens, nomeadamente através de subsídios à habitação, à natalidade, entre outros.

E: Obrigada, pela atenção disponibilizada.

ANEXO IV – ENTREVISTA À DR.^a ÂNGELA MARGARIDA DIAS INÁCIO FERREIRA, RESPONSÁVEL PELO PATRIMÓNIO E CONTRATAÇÃO PÚBLICA DA CMA

Entrevistador: Em sequência daquilo que o Senhor Presidente da CMA esclareceu como visão principal da organização, sendo esta, a melhoria da qualidade de vida e o fortalecimento da estrutura económica para a consequente fixação de população no município e, sugeriu como objetivos de médio e longo prazo, manter a população residente e aumentar as exportações. Também, tendo em conta que em conversa com a Dr.^a Sara Rodrigues se definiu como objetivos de médio e longo prazo, manter população residente em x% e o alargamento da zona industrial, atingindo uma área ocupada de 50%, gostaria de questioná-la acerca dos objetivos definidos e se acha que estes são oportunos tendo em conta a visão/missão da organização e se sugere alguma alteração aos mesmos?

Ângela Ferreira: De acordo com o que a organização definiu nas grandes opções do plano e orçamento para 2012 defendo também a concretização dos objetivos definidos pela Dr.^a Sara, num período de tempo de 5 anos. Face à conjuntura económica é necessário solucionar novas formas de criar condições de emprego para os munícipes da CMA, de forma a que estes não migrem para outros municípios e, desta forma, se sintam satisfeitos por viverem num município que lhes proporciona condições para o seu futuro.

E: Tendo em conta que o BSC assenta em 4 perspetivas, sendo estas a perspetiva de munícipes, processos internos, aprendizagem e crescimento e financeira; aquela que eu gostaria de abordar consigo é a perspetiva de processos internos. Assim, tendo como suporte o que foi definido anteriormente quais considera que sejam os objetivos de curto prazo para esta mesma perspetiva?

Â: Poderia esclarecer um pouco mais?

E: Com certeza. O que eu pretende saber objetivamente é que objetivos de curto prazo desejam ser atingidos na perspetiva de processos internos, para que se consigam alcançar os objetivos de médio e longo prazo e, consequentemente, seja alcançada a visão e missão da organização.

Â: Portanto, visto desta forma poderiam ser criadas parcerias com clínicas privadas, farmácias, de modo a, permitir a todos o acesso à saúde.

E: E com centros de dia?

Â: Sim também, porque não?, de modo a evitar a exclusão social. A melhoria/requalificação da rede viária municipal e o reforço das redes de abastecimento de água/saneamento/ETAR. Seria importante também criar subsídios à construção de habitação própria ou através de descontos nas licenças a atribuir pela Câmara para a construção de casa e poderia até, celebrar-se parcerias entre o município e o banco no sentido de criar linhas de crédito especiais quer para a criação de habitação, quer para a criação de empresa ou proceder-se à construção de mais habitações sociais. E por fim, a celebração de acordos tripartidos entre empresas, município e escolas/universidades para que se averiguem as reais necessidades da região de forma a que os cursos sejam mais adequados às necessidades locais e que seja possível a integração desses mesmos estudantes em empresas ou no município através de estágios curriculares, profissionais ou através de contratos de trabalho.

E: E quais os indicadores que poderiam ser utilizados para medir esses mesmos objetivos?

Â: Na minha opinião e separando os objetivos em dois grupos, aqueles que já estão definidos e aqueles que se poderiam ter em conta para o futuro.

A melhoria da rede viária e o reforço das redes de abastecimento fazem parte dos objetivos que já estão definidos e a ser executados e, desta forma, podem ser medidos através da taxa de execução do PPI. Os outros objetivos fazem parte do grupo de objetivos que se gostaria de ter em conta para o futuro, não sabendo, no entanto, se serão passíveis de ser concretizados, poderão ter como indicadores o número de parcerias realizadas, o número de subsídios, taxa de aumento da população, número de empresas fixadas, número de postos de trabalho criados, número de desempregados e faixa etária de população residente no município.

E: E, desta forma, como se pode proceder ao cálculo desses indicadores?

Â: Os objetivos que podem ser medidos através da taxa de execução do PPI é calculado através da diferença entre o previsto e aquilo que foi realizado e pago.

Para o outro grupo de indicadores e, uma vez que estes, ainda não estão a ser postos em prática pela organização torna-se mais difícil o cálculo dos mesmos, contudo deverão ser utilizados dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), alguma informação que a Câmara possa ter acerca das empresas instaladas nas zonas industriais e outra informação complementar.

E: Tendo em conta esses dois grupos quais considera serem as metas passíveis de se alcançarem?

Â: Para o primeiro grupo que engloba a taxa de execução do PPI pretende-se que a taxa seja de 90%, muito próximo dos 100% para que os orçamentos sejam o mais realistas possíveis e para que não existam gastos adicionais. Para o outro grupo, como ainda não existem dados torna-se mais difícil estabelecer metas, considero, portanto que devem ser criados indicadores e métricas e a posteriori devem ser simulados os cálculos para, desta forma, se conseguir estabelecer uma meta atingível.

E: Por fim, e porque o tempo escasseia gostaria apenas de questioná-la acerca das iniciativas que podem ser tomadas para a concretização desses objetivos?

Â: Por exemplo, a cedência de terrenos a baixos preços, quer para a construção de empresa ou de casa, descontos nas licenças de construção, aumento de parcerias entre as diversas partes intervenientes no município, digo com isto, o comércio, as escolas, as instituições, as empresas, os municípios, entre outros, pois só desta forma se conseguem articular os diferentes objetivos de maneira que vão de encontro às diferentes necessidades.

E: Obrigada.

ANEXO V – ENTREVISTA À D. ANA LUZIO RESPONSÁVEL PELA SECÇÃO DE ÁGUAS

Entrevistador: Tem conhecimento da visão/missão da CMA?

Ana Luzio: Sim.

E: De que forma foi transmitida?

A: Através do manual da qualidade e através das reuniões com o Sr. Presidente e Vereação.

E: Ao nível da estratégia a desenvolver pela secção de que é responsável quais são os principais objetivos a atingir?

A: Os principais objetivos a alcançar consistem numa melhor prestação de serviços e num aperfeiçoamento no atendimento na tesouraria, onde os munícipes vêm pagar a água, de forma a que estes se considerem satisfeitos com o atendimento tanto ao nível da cordialidade como da clareza dos esclarecimentos.

E: Existe um prazo definido para o alcance desses objetivos?

A: Sim esses prazos encontram-se definidos nos painéis de gestão.

E: Os intervenientes no processo conhecem os objetivos?

A: Sim todos os intervenientes conhecem os objetivos traçados. Por exemplo, mesmo para quem efetua as ligações, mudança de contadores, etc., são dadas indicações pelo Eng.º Ricardo para que registem os dados necessários, de forma que à posteriori sejam introduzidos em mapas que depois reportam para o painel de gestão.

E: De entre os objetivos que constam dos painéis de gestão referente às águas – leituras e cobranças, e saneamento – vigilância e obras, quais considera que sejam os dois principais objetivos?

A: Por um lado o tempo gasto para efetuar um serviço (ligação normal de água, colocação de contadores, ligação normal de saneamento, desligação e limpeza de fossas), uma vez que está definido na lei que dispomos de 5 dias úteis para efetuar um serviço, e por outro lado a diminuição de reclamações por erros de serviço.

E: Obrigada.

ANEXO VI – NOTA DE ABERTURA DO DOCUMENTO GRANDES OPÇÕES DO PLANO E ORÇAMENTO DE 2012

Nota Abertura

A situação financeira do país condiciona de forma significativa a proposta de Orçamento Municipal e Plano Plurianual de Investimentos para o ano 2012.

Os sucessivos cortes nas transferências do Estado para as Autarquias, que prosseguirão em 2012 e 2013, o aumento do IVA de 6% para 23% na electricidade e no gás limitam a capacidade de intervenção da Autarquia nas diversas áreas.

Neste quadro, exige-se rigor e forte contenção na gestão autárquica, apostando numa grande selectividade nos investimentos.

Foi, por isso, necessário, à semelhança do que aconteceu no ano em curso, fazer opções muito claras, que importa enunciar:

- 1) Garantir o desenvolvimento dos projectos, em curso, com comparticipação por fundos europeus;
- 2) Dar prioridade aos projectos estratégicos para o Concelho, apostando numa visão e num planeamento plurianual;
- 3) Apostar nos investimentos de proximidades nas áreas económico-sociais, do ambiente e das acessibilidades, potenciadoras de desenvolvimento e coesão social;
- 4) Manter o nível de apoio às Freguesias, que sofrerão já um corte significativo ao nível das transferências da Administração Central, não coartando assim a sua capacidade de intervenção

Assim,

Para Promover a Melhoria da Qualidade de Vida em 2012:

- Requalificação do espaço da Antiga Cerâmica (4 000 000 €)
- Requalificação do Parque do Prado, em Côja (125 000€)
- Extensão de Saúde de São Martinho da Cortiça (100 000 €)
- Requalificação da Rede Viária Municipal (805 696 €)
- Reforço das redes de abastecimento de água (262 000€)

5/57

- Reforço das redes de saneamento e ETAR's (596 000€)

Para Desenvolver Produtos Turísticos Competitivos em 2012:

- Programa de Valorização Económica dos Recursos Endógenos (Aldeias do Xisto e Aldeias Históricas/Património Judaico) (261 500€)
- Praias Fluviais/Zonas Balneares (55 000€)

Para Fortalecer a Estrutura Económica em 2012:

- Ampliação da Zona Industrial da Relvinha (125 000€)
- FICABEIRA e Feira do Mont'Alto 2012 (150 000€)
- Feira das Freguesias (20 000€)

Este é, pois, um Plano de Investimentos centrado nas prioridades para o Concelho, alicerçado num orçamento de rigor e forte realismo, num quadro de grave crise económica e financeira que o nosso país atravessa.

Fonte: (Excerto das págs. 5 e 6 do documento Grandes Opções do Plano e Orçamento de 2012)

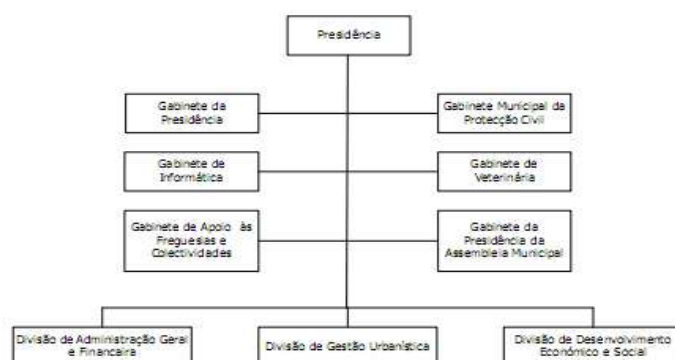
ANEXO VII- MANUAL DE GESTÃO DA QUALIDADE DA CMA

7.1 ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL

2.3 Organização Funcional

2.3.1 Estrutura Orgânica

A estrutura da Câmara Municipal de Arganil é representada pelo seguinte organograma, publicado no Diário da República, N.º 124, 2.ª série de 29 de Junho de 2006 (Apêndice N.º 60/2006), Capítulo III, artigo 17.º).



Fonte: (Excerto do Capítulo 2: Manual de Gestão da Qualidade – Responsabilidade da Presidência, pág. 5)

7.2 REPRESENTANTE DO PRESIDENTE PARA O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE



Manual de Gestão da Qualidade RESPONSABILIDADE DA PRESIDÊNCIA

2.4 Representante do Presidente para o Sistema de Gestão da Qualidade

O Vereador Dr. Luís Paulo Costa assegura, através do Gabinete da Gestão da Qualidade, todas as funções e responsabilidades associadas à função Qualidade, decorrentes da responsabilidade pela implementação, gestão e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade, enquanto representante do Presidente para o sistema de gestão da qualidade, reportando-lhe o desempenho global do sistema.

Fonte: (Excerto do Capítulo 2: Manual de Gestão da Qualidade – Responsabilidade da Presidência, pág.7)

7.3 VISÃO E MISSÃO DA CMA

2.5 Orientação Estratégica

2.5.1 Visão

Ser reconhecidos pela prestação de serviços que:

- Promovam a melhoria da qualidade de vida, resolvendo problemas existentes e criando condições que permitam a fixação das pessoas no Concelho;
- Desenvolvam produtos turísticos competitivos, apostando no enorme potencial do Concelho;
- Fortaleçam a estrutura económica, para inverter a tendência de desertificação do Concelho e fixar os jovens.

2.5.2 Missão

Promover e assegurar:

- A criação de infra-estruturas necessárias ao desenvolvimento do Concelho;
- A qualificação dos Recursos Humanos;
- A satisfação dos Municípios.

Fonte: (Excerto do Capítulo 2: Manual de Gestão da Qualidade – Responsabilidade da Presidência, pág.7)

7.4 POLÍTICA DA QUALIDADE

2.5.3 Política da Qualidade

A Política da Qualidade definida pela Presidência da Câmara evidencia o seu comprometimento com:

- A reestruturação do Modelo Organizativo da Câmara;
- O Ouvir os Municípios, na procura da satisfação dos seus interesses e expectativas;
- A competência dos seus Recursos Humanos;
- A melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade.

Fonte: (Excerto do Capítulo 2: Manual de Gestão da Qualidade – Responsabilidade da presidência, pág.7)

ANEXO VIII – PAINÉIS DE GESTÃO – INDICADORES E OBJETIVOS DE 2012



Painel de Gestão - Indicadores

Processo	Procedimento	Dados	Indicador	Métrica	Obj. Ano	Jan
Planeamento Estratégico	A Política da Qualidade definida pela Presidência da Câmara evidencia o seu comprometimento com:					
Dr. Luís Paulo Costa	• a reestruturação do Modelo Organizativo da Câmara	A prossecução da Visão definida para o Município de Arganil no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, tem subjacente Promover a melhoria da qualidade de vida; Desenvolver produtos turísticos competitivos; Fortalecer a estrutura económica do Concelho.				
		Para a sua concretização foram definidos para o ano 2012, os seguintes objectivos operacionais, para cada uma das Divisões				
		Divisão de Gestão Urbanística				
		Concluir o processo de Revisão do Plano Director Municipal	Prazo		31 de Dezembro de 2012	
	• o Ouvir os Municípes, na procura da satisfação dos seus interesses e expectativas	Elaborar todos os projectos previstos no Plano Anual de Obras Públicas	N.º Projectos Executados / N.º de Projectos Previstos	100%		
		Responder às reclamações em 10 dias úteis	N.º de Reclamações respondidas dentro do prazo / N.º total de Reclamações	75%		
		Concluir obras com projectos CMA sem trabalhos a mais	N.º de Obras sem Trabalhos a Mais / N.º de Obras Executadas	80%		
		Cumprir o Plano Anual de Obras Públicas	N.º Obras Executadas / N.º de Obras Previstas	75%		
		Reduzir o n.º de reclamações com fundamento em 10%	N.º de Reclamações com fundamento 2012 / N.º de Reclamações com fundamento 2011	10%		
		Divisão de Administração Geral e Financeira				
		Redução do n.º de reclamações motivadas por erros de leitura de contadores de água	N.º Reclamações por erro de leitura 2012 / N.º de Reclamações por erro de leitura 2011		2012 2011 20%	
	• a competência dos seus Recursos Humanos	Reduzir o n.º de processos não conformes resultantes de deficiente atendimento front-office	N.º de Processos não conformes 2012 / N.º de Processos não conformes 2011	20%		
		Cumprir as normas de Gestão da Qualidade	N.º de NC Graves	100%		
		Cumprir sem erros, as normas e procedimentos aplicáveis na elaboração de documentos	Contagem do N.º de Erros	100%		
		Divisão de Desenvolvimento Económico e Social				
	• a melhoria continua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade.	Continuação da implementação do sistema de telegestão nos sistemas de abastecimento de água sob a gestão da Câmara Municipal de Arganil	Prazo		31 de Dezembro de 2012	
		Diminuir o n.º de não conformidades na qualidade da água nos sistemas geridos pela CMA	N.º NC 2012 / N.º NC 2011		2012 2011 5%	

GGQ.007.00

Elaborado

Data:

Aprovado

Data

Painel de Gestão - Indicadores 2012

Processo	Procedimento	Dados	Indicador	Métrica	Obj. 2011	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Tendência
Gestão de Recursos Humanos	Formação Profissional	Registos de avaliação da eficácia	Taxa eficácia da Formação	(Nº de acções eficazes/Nº total de acções cuja eficácia foi avaliada) X 100%	90%													
		Plano e Registos de Formação	Volume de formação profissional	(Nº de horas de formação totais/Nº total de colaboradores)X100%	Maior ou = a 10h por colaborador	1,30	3,53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	00,00
	Recursos Humanos																	
	Recrutamento e Selecção	Pasta das informações de serviço	Nº de propostas de melhoria	Propostas de Melhoria tendentes ao aumento do ISC	10	0	1											
	Gestão Administrativa																	

GGQ.007.00

Elaborado: *Rebecca*
Data: 24/02/2012

Aprovado: *G. Martins*
Data: 24.02.2012

Objectivo não superado
Objectivo cumprido
Objectivo superado

Em monitorização

Painel de Gestão - Indicadores - 2012

Processos	Sub-Processo	Indicador	Métrica	Obj. Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Média/Somatório	Tendência
Águas-Líquidas e Esgotos	Contratos de Água	Tempo gasto para efectuar uma ligação normal	Nº de pedidos respondidos dentro do prazo / Nº total de pedidos x 100	8 dias úteis em 100% dos casos														
		Tempo gasto para efectuar a colocação de contadores	Nº de pedidos respondidos dentro do prazo / Nº total de pedidos x 100	8 dias úteis em 100% dos casos														
	Saneamento	Tempo gasto para efectuar uma ligação normal	Nº de pedidos respondidos dentro do prazo / Nº total de pedidos x 100	8 dias úteis em 100% dos casos														
		Tempo gasto para efectuar uma ligação de água	Nº de pedidos respondidos dentro do prazo / Nº total de pedidos x 100	8 dias úteis em 100% dos casos														
Gestão do Processo: Ana Luzio	Processamento de Águas	Recebimento de contrato de água/destinação	Tempo gasto para efectuar uma ligação normal	5 dias úteis em 80% dos casos														
		Limpeza de fossa	Tempo gasto para efectuar uma limpeza de fossa	4 dias úteis em 75% dos casos														
	Fiscalização	Permuta (ver nota de gestão de permutas)																
		Reclamações	area de leitura area de serviço	Estadístico Estadístico														
		Prazo de resposta às acções de fiscalização	Nº de acções de fiscalização concluídas dentro do prazo / Nº total de acções de fiscalização x 100	15 dias úteis em 100% dos casos														
		Plano Fiscalização	% Cumprimento do Plano de Fiscalização	100%														

GGQ.007.00

Elaborado: *Ana Luzio*
Data: 24/02/12

Aprovado: *João Paulo Cort*
Data:

Painel de Gestão - Indicadores 2012

Processo	Procedimento	Dados	Indicador	Métrica	Obj. Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Cumpr / Não cumpre
Obras Particulares - Licenciamento, Vistoria e Fiscalização Processo: Eduarda Figueiredo	Manual do Serviço das Obras Particulares - Licenciamento, Vistoria e Fiscalização	Registo dos prazos	Redução dos prazos legais estabelecidos nos procedimentos: autorizações de utilização, informações ao abrigo do art.º 110º e Licença administrativa, comunicação prévia, certidões de isenção de autorização de utilização e emissão de alvarás de obras	(n.º de ocorrências dentro do prazo/n.º de ocorrências totais)*100	Redução em 80% casos														
		Registo dos prazos de resposta	Definição do prazo máximo de resposta às reclamações encaminhadas para a Fiscalização.	(n.º queixas analisadas dentro do prazo / n.º total de queixas)*100	15 dias úteis, em 80% dos casos														
		Registo dos prazos de marcação de vistorias, resultado das queixas, imóveis em ruínas e insalubridade	Marcação das vistorias, dentro dos prazos estipulados	Tempo de decisão do Sr. Presidente até à marcação efectiva	5 dias úteis														

Elaborado: *Eduarda Figueiredo*
Data: 10/01/2012

Aprovado: *RPM*
Data:



Painel de Gestão - Indicadores 2012

Processo	Procedimentos	Dados	Indicador	Métrica	Obj. Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Tendência
Obras Públicas Municipais - Acompanhamento e Planejamento de Obras	Concepção e Desenvolvimento do Projeto de Obra	Plano de Trabalho	Cumprimento do Plano de Trabalho %	Nº de tarefas executadas/nºtarefas previstas x100	100%	100,00	100,00											16,67	↑
			Cumprimento dos prazos Plano de Trabalho %	Nº de tarefas executadas no prazo/nºtarefas previstas x100	100%	100,00	100,00											16,67	↓
	Planejamento, Gestão e Fiscalização de	Execução da Obra	Grau de Realização da Obra %	Volume Obra executada Obra Volume de Obra previstos x100	100%	115,53%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,22%	↑
			% Trabalhos a mais	(Somatório %trabalho a mais por obra/nº obras com trabalhos a mais)	≤20%	2,61%	0,00%	0,00%	0,00%	-0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0	
	Gestor do Processo: Avº Bruno Diris	Gestão Administrativa e Documental da Obra	Causas do Atraso da Obra	Nº de ocorrências / causas	Estatístico	0												0	
			Atrasos imputáveis ao empreiteiro	Nº de ocorrências / causas	Estatístico	0												0	

GGQ.007.00

Indicador 1 - nº tarefas executadas (projecto, abertura concurso, fiscalização) / nº tarefas previstas (projecto, abertura concurso, fiscalização)
Indicador 2 e 3 - ver mapa 1 em anexo
Indicador 4 e 5 - ver mapa 2 em anexo

Elaborado:

[Assinatura]

Aprovado:



Painel de Gestão - Indicadores 2012

Processo	Procedimento	Dados	Indicador	Métrica	Obj. Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Tendência
Águas - Vigilância, Manutenção e Obras	Captação e Tratamento	Registro do Volume de Volume Facturado	Perdas na Rede	Quantidade	Histórico	75931	74171											151102	
				Quantidade	Estatístico	59251												59251	
				(VACap / VAFact) X100-100	≤40%	29,84													
	Vigilância / Monitorização	Registro da Vigilância	Nº de vezes que se registam avarias	Nº de avarias	150	6	7											13	
		Registro da Vigilância	Nº de vezes que se registam roturas	Nº roturas	200	9	21											30	
Gestor do Processo: Drª Ana Rita Oliveira	Análises da Água	PCQA	Taxa de Cumprimento %	(nº Análises Realizadas/Nº Análises Previstas)x100	100%	100,00%	100%											100%	
		Boletins de Análise Externos	Resultados das análises (valores em controlo)	Conformidade c/especificações	100%	99,41%	99,04%												
	Manutenção*	Registro da Vigilância	N.º de paragens do sistema de abastecimento, para a manutenção preventiva	Nº de vezes que pararam	Estatístico														
		Plano de Manutenção e Cadastro	Cumprimento do Plano de Manutenção Preventiva	Taxa de Cumprimento %	100%	100%	100%												
	Gestão dos Equipamentos de Monitorização*	Plano de Calibração e Cadastro	Cumprimento do Plano de Calibração	Taxa de Cumprimento %	100%	100%	100%												

GGQ.007.00

* Responsabilidade Eng.º Ricardo Dias

Elaborado:

[Assinatura]

Aprovado:

[Assinatura]

Data: 06/01/2012

Data: 06/01/2012

Processo		Procedimento	Dados	Indicador	Métrica	Obj. Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Tendência
Taxas e Licenças			Registo das Taxas e Licenças relativas a Licenças de Ruído	Tempo médio de Resposta aos Pedidos entrados nas Taxas e Licenças de Ruído	Ver na Folha de Cálculo "INDICADOR"	5														
				Emissão de Licença				1	2											
Gestor do Processo: Carla Rodrigues		Manual de Taxas e Licenças	Registo das Taxas e Licenças relativas a Licenças de Divertimentos na Via Pública	Tempo médio de Resposta aos Pedidos entrados nas Taxas e Licenças de Divertimentos na Via Pública	Ver na Folha de Cálculo "INDICADOR"	5														
				Emissão de Licença				5	5											

*** Não houve ocorrências

GGQ.007.00 Elaborado Aprovado Data 02-01-2012

Processo		Procedimento	Dados	Indicador	Métrica	Obj. Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Tendência
Taxas e Licenças			Registos das Taxas e Licenças relativas às Cartas de Caçador	Tempo médio de Resposta aos Pedidos entrados nas Taxas e Licenças - Carta de Caçador	Ver na Folha de Cálculo "INDICADOR"	3														
				Exame				***	***											
				Concessão				***	***											
				Renovação				***	5											
				Substituição				***	***											
Gestor do Processo: Carla Rodrigues		Manual de Taxas e Licenças	Registos das Taxas e Licenças relativas ao Horário de Funcionamento	Tempo médio de Resposta aos Pedidos entrados nas Taxas e Licenças - Horário de Funcionamento	Ver na Folha de Cálculo "INDICADOR"	2														
				Concessão				2	5											
				2 ^{as} Vias				1	2	***										
				Tempo médio de Resposta aos Pedidos entrados nas Taxas e Licenças - Taxis		3														
				Concessão				***	***											
			Registos das Taxas e Licenças relativas à Mobilização de Solo	Averbamentos	Ver na Folha de Cálculo "INDICADOR"	15														
				Tempo médio de Resposta aos Pedidos entrados nas Taxas e Licenças				15	7											

*** Não houve ocorrências

GGQ.007.00 Elaborado Aprovado Data 02-01-2012

Painel de Gestão - Indicadores e Objectivos 2012

Processo	Procedimento	Dados	Indicador	Métrica	Obj.	Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Tend.
Balcão Único	Manual do Balcão Único	Registo do tempo médio de atendimento	Tempo médio de atendimento por Município	Atendimento geral + Atendimento prioritário / 2 (ver respectivo programa informático)	<= 15 min.		7	9												
		Registo do tempo médio de espera no atendimento geral	Tempo médio de espera por Município no atendimento geral	De acordo com os dados fornecidos pelo respectivo programa informático	<= 10 min.		2	1												
Gestor do Processo: Coordenadora Técnica, Carla Rodrigues		Registo do tempo máximo de espera no atendimento geral	Tempo máximo de espera por município no atendimento geral	De acordo com os dados fornecidos pelo respectivo programa informático	<= 30		25	12												
		Registo do número de atendimentos sem senha	Atendimento sem senha	Nº de atendimento sem senha (ver respectivo programa informático)	<= 0		4	3												

GGQ.007.00

Elaborado: Carla Rodrigues

Aprovado: Ricardo Pereira Alves

Data: 02-01-2012

Tomei conhecimento:

Painel de Gestão - Indicadores e Objectivos 2012

Processo	Procedimento	Dados	Indicador	Métrica	Obj.	Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Tendência		
Taxas e Licenças	Manual de Taxas e Licenças	Registos das Taxas e Licenças relativas ao Estacionamento de Duração Limitada	Tempo médio de Resposta aos Pedidos entrados nas Taxas e Licenças Cartão de Residente	Ver na Folha de Cálculo "INDICADOR"																		
			Concessão		2	0	***															
			Renovação		2	2	***															
			2ªs Vias		2	***	***															
			Averbamentos		2	***	***															
Gestor do Processo: Carla Rodrigues			Tempo médio de resposta aos Pedidos entrados nas Taxas e Licenças Cartão de Comerciante	Ver na Folha de Cálculo "INDICADOR"																		
			Concessão		2	***	***															
			Renovação		2	2	***															
			2ªs Vias		2	***	***															
			Averbamentos		1	***	***															

*** Não houve ocorrências

GGQ.007.00

Elaborado:

Aprovado:

Data: 02-01-2012